

# PALVELUMUOTOILUA PIENESTI

– palvelumuotoiluhanke pienyrityksessä

HANNA PRAMI







# PALVELUMUOTOILUA PIENESTI

– palvelumuotoiluhanke pienyrityksessä

HANNA PRAMI



HANNA PRAMI

MAISTERIN TUTKINNON OPINNÄYTETYÖ

*Creative Business Management -maisteriohjelma*

*Taiteen laitos*

*Taiteiden ja suunnittelun korkeakoulu*

*Aalto-yliopisto*



ULKOASUSUUNNITTELU

PIRKKA PRAMI

KUVAT

HANNA PRAMI



<b>1. Johdanto</b>	<b>4</b>
<b>2. Palvelumuotoilu</b>	<b>6</b>
2.1 <u>Palvelu</u> + muotoilu = palvelumuotoilu	8
2.2 Palvelu + <u>muotoilu</u> = palvelumuotoilu	11
2.3 Palvelumuotoilu ja Design Thinking?	16
2.4 Palvelumuotoiluprosessi	18
2.5 Palvelumuotoilua käytännössä	24
2.6 Palvelumuotoilua pienesti	28
<b>3. Ensimmäinen harjoitus</b>	<b>32</b>
3.1 Tehtävä	34
3.2 Ratkaisut	42
3.3 Mitä harjoituksesta opittiin?	44
<b>4. Case Mandala Travel Oy</b>	<b>50</b>
4.1 Palvelumuotoiluprosessi	51
4.2 Palvelupolku	52
4.3 Työvälineet	55
4.4 Suunnitteluajurit	64
4.5 Palvelumallin parannus – itsepalvelupaketti	66
4.6 Pienyritysnäkökulma	70
<b>5. Lopuksi</b>	<b>74</b>
Lähteet	77

# 1. Johdanto

Kilpailutilanteen tiivistyessä uutta kasvua ja uusiutumiskykyä yrityksille on haettu kehittämällä uusia innovaatioita ja palveluja. Perinteisesti innovaatiot ovat pitkälti keskittyneet uusien teknologisten keksintöjen synnyttämiseen, mutta pelkästään tämän ei enää nähdä riittävän. Teknologisten innovaatioiden lisäksi yritysten on tarve lisätä arvoa ja erottautumista myös muilla tavoin. Vastausta tähän uuteen tarpeeseen haetaan käyttäjälähtöisyydestä – siis siitä, että käyttäjät otetaan mukaan palveluiden ja tuotteiden tuottajiksi ja sisällön luojiksi ja siitä, että tuotteita ja palveluita rakennetaan käyttäjän näkökulma tarkasti huomioiden. Tähän palvelumuotoilu tarjoaa erinomaisia työvälineitä. (Lehto 2011, 9-11.)

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää mitä erityistä on palvelumuotoilun toteuttamisessa pienyrityksissä. Tausta-ajatuksena opinnäytetyössäni on se, että kirjallisuudessa ja blogeissa esitetyt esimerkit toteutetuista ja menestyksekkäistä palvelumuotoiluprojekteista tuntuvat kauttaaltaan olevan järkälemäisiä julkishallinnon kehityshankkeita tai sitten suuryritysten mittavia kehitysprojekteja. Pienyritysten näkökulma jää usein case-esimerkeistä puuttumaan.

Haluan työssäni siis selvittää, miten palvelumuotoilua voitaisiin toteuttaa kevyesti ja ketterästi niin, että myös pienet yritykset voisivat hyötyä palvelumuotoilun menetelmistä ja näkökulmista. Pienemmille yrityksille aikaa vaativat ja resursseja sitovat projektit voivat usein olla tavoittamattomissa jo pelkästään siitä syystä, että pienillä ja keskisuurilla yrityksillä harvoin on tarjolla ylimääräisiä resursseja päivittäisten rutiinien ulkopuolisiin kehityshankkeisiin. Lisäksi palvelumuotoiluprojektien lopputulos voi olla projektiin lähdettyä vielä tietyllä tavalla avoin, sillä lopputulema syntyy yhteistyössä käyttäjien kanssa ja prosessi on usein iteratiivisesti etenevä. Lopputulos

on siis kenties hankalammin ennustettavissa, kuin vaikkapa perinteisessä markkinointitutkimuksessa, asiakastyytyväisyyskyselyssä tai fokusryhmähaastattelussa, sillä tuottajuutta on siirretty käyttäjille toisella tavalla. Tämä voi osaltaan lisätä palvelumuotoiluhankkeiden arvelluttavuutta erityisesti pienissä yrityksissä.

Työssä esitellään yksi case-esimerkki palvelumuotoiluhankkeen toteuttamisesta pienyrityksessä ja sitä edeltävä harjoitustoimeksianto.

Voisiko käyttäjän siis osallistaa ja palvelumuotoilua harjoittaa pienyrityslähtöisemmin? Mitä tämä käytännössä tarkoittaisi? Voiko yritys hyötyä palvelumuotoilusta esimerkiksi tietynlaisena ajattelutapana tai näkökulmana, käyttäjän rooliin eläytymisenä tai pienimuotoisena empiirisenä harjoitteena? Löytyykö tässä työssä esittelystä tapausesimerkistä ja sitä edeltävästä harjoituksesta yhteisiä nimittäjiä, joiden perusteella voisi päätellä jotakin palvelumuotoilun toteuttamisesta pienyrityksissä? Mitä tapausesimerkeistä opittiin?

Näitä kysymyksiä pohdin siis työssäni, mutta sitä ennen on syytä perehtyä hieman palvelumuotoilun määritelmiin, menetelmiin ja työvälineisiin.

## 2. Palvelumuotoilu

Palvelumuotoilulla tarkoitetaan palvelujen suunnittelua ja innovointia muotoilusta tutuin menetelmin. Palvelumuotoilussa suunnittelun keskiössä on käyttäjä. Palvelumuotoilu hyödyntää muotoilulähtöisiä menetelmiä, joilla suunnitellaan tällä kertaa konkreettisen tuotteen sijaan esimerkiksi erilaisia kokemuksia ja prosesseja. Muotoilu ei siis rajoitu pelkän muodon, tuotannon tai käytön suunnitteluun, vaan kuten Satu Miettinen toteaa, suunnitteluratkaisu voikin olla vaikkapa järjestelmän kuvaus, uusi tapa toimia asiakaspalvelussa tai esimerkiksi asiakaslähtöisempi palveluele. (Miettinen 2011, 26.)

Käyttökelpoinen tiivistys palvelumuotoilun kokonaiskuvasta löytyy myös Mikko Koivistolta. Hän toteaa, että palvelumuotoilussa kehitetään ja johdetaan elämyksellisten, haluttavien ja käytettävien palvelujen kokonaisuuksia, joissa suunnitellaan palvelun aineellisista ja aineettomista tekijöistä johdonmukainen kokonaisuus. (Koivisto 2007, 71-73.)

Marc Stickdorn taas korostaa palvelumuotoilun monitieteellistä ja poikkitieteellistä lähtökohtaa. Se yhdistää eri tieteenalojen menetelmiä ja työvälineitä ja onkin hänen mukaansa pikemminkin uusi ajattelutapa kuin itsenäinen ala. (Stickdorn 2011, 29.)

Palvelumuotoilun innovoivaa ja tulevaa visioivaa luonnetta puolestaan korostaa Birgit Mager todetessaan, että palvelumuotoilijoiden tehtävänä on sukeltaa palvelujen ekologiaan sekä tarpeiden ja kokemusten maailmaan tehtävänänsä visualisoida, formuloida ja koreografioida ratkaisuja ongelmiin, joita ei välttämättä vielä ole edes olemassa. Uuden innovoinnin ja tulevaan suuntaavan katseen lisäksi toki myös Mager näkee, että palvelumuotoilun tarkoituksena on varmistaa palvelujen hyödyllisyys, käytettävyys ja haluttavuus käyttäjän näkökulmasta, mutta toisaalta myös tehokkuus ja erottuvuus palveluntarjoajan näkökulmasta. (Mager 2009, 34-35.)



Jos asiaa taas tarkastellaan liiketoiminnan näkökulmasta, palvelumuotoilun vaikutuksen voisi vielä kiteyttää kuten Marc Stickdorn & Jakob Schneider kuvaavasti tekevät: jos kaksi kahvilaa ovat vierekkäin ja molemmat myyvät täsmälleen samaa kahvia täsmälleen samalla hinnalla, palvelumuotoilu on se tekijä, joka saa asiakkaan kävelemään niistä toiseen toisen sijaan. (Stickdorn & Schneider 2010, s. 33.)

Palvelumuotoilun nousun voidaan ajatella liittyvän toisaalta yleiseen palvelujen osuuden kasvuun liiketoiminnasta, mutta toisaalta myös uuteen tapaan luoda lisäarvoa palveluiden kautta. Asiakkaat ja käyttäjät otetaan mukaan tuotteiden ja palvelujen kehittämiseen vielä pelkkää käyttäjälähtöistä asennetta paljon tiiviimmin. Palveluilla voidaan tehdä tuotteita haluttavimmiksi ja palvelu voi olla yritykselle merkittävä kilpailuetu. Käyttäjätieto taas saadaan nopeasti osaksi palvelun kehittämistä kun käyttäjä on jo valmiiksi mukana suunnitteluprosessissa. Käyttäjät siis tuottavat tietoa, jota voidaan tulkinnan avulla käyttää palvelujen suunnitteluun. Muotoilijan taas tulee ymmärtää miten palvelujen arvo, merkitys ja käyttötavat eri tilanteissa liittyvät käyttäjien jokapäiväiseen elämään. Tämän pohjalta muotoilija lopulta tekee konseptisuunnittelua. (Miettinen 2011, 21-26.)

Miettinen listaa palvelumuotoilulle tunnusomaisiksi prosesseiksi ja työskentelytavoiksi iteraation ja yhteissuunnittelun. Iteraatio tarkoittaa tässä yhteydessä suunnitteluratkaisuiden jatkuvaa kehittämistä, kokeilemista ja tulosten arviointia. Yhteissuunnittelussa taas asiakas ja käyttäjä osallistuvat palvelun kehittämiseen yhdessä muotoilutiimin kanssa. Muotoilun tutkimusmenetelmät auttavat käyttäjätiedon keräämisessä ja visualisointimenetelmät taas helpottavat eri näkemysten viestittämistä prosessiin osallistuvien tahojen välillä. Suunnitteluprosessin sidosryhmiä tässä yhteydessä ovat esimerkiksi suunnitteluun osallistuvat käyttäjät, muotoilijat, vuorovaikutussuunnittelijat ja käytettävyytystutkijat. Myös esimerkiksi asiakkaat, tuottajat ja kolmannen osapuolen kehittäjät voivat kuulua mukaan suunnitteluprosessiin. (Miettinen 2011, 22-27.)

Esimerkkejä palvelumuotoilun soveltamisesta käytännössä löytyy jo runsaasti. Kuuluisimpien kansainvälisten palvelumuotoilutoimistojen projektiportfolioista löytyy toteutettuja hankkeita aina matkustajapalvelujen kehittämisestä lentokentällä ([www.enginegroup.co.uk/projects/pcs\\_page/delivering\\_a\\_passenger\\_services\\_strategy](http://www.enginegroup.co.uk/projects/pcs_page/delivering_a_passenger_services_strategy)) veteraaneille suunnattujen asuntojen esteettömyyden suunnitteluun ([www.ideo.com/work/designing-the-ideal-home-for-wounded-warriors/](http://www.ideo.com/work/designing-the-ideal-home-for-wounded-warriors/)) – ja kaikkea tältä väliltä. Kotimaisia esimerkkejä ovat vaikkapa Helsingin yliopiston pääkirjaston kehittäminen (<http://blogs.helsinki.fi/wdc-2012/2012/02/alyllista-designia--uutta-kirjastomaailmaa-muotoilemassa/>), Himoksen alueen matkailutuotteiden ja -palvelujen kehittäminen ([www.sdt.fi/himosmaailma.html](http://www.sdt.fi/himosmaailma.html)) sekä HakuVerkko-projekti Vantaan kaupunkiympäristön kehittämiseksi ([www.vantaa.fi/fi/tietoa\\_vantaasta/world\\_design\\_capital\\_helsinki\\_2012/hakuverkko](http://www.vantaa.fi/fi/tietoa_vantaasta/world_design_capital_helsinki_2012/hakuverkko)).

Jotakin palvelumuotoilun tietyntylaisesta yleistymisestä palveluiden kehittämisessä täällä meilläkin kertonee myös vuoden muotoilija 2012 – palkinto, joka täällä kertaa luovutettiin palvelumuotoiluhankkeelle pääkaupunkiseudun joukkoliikenteen kehittämisestä. ([www.ornamo.fi/](http://www.ornamo.fi/) ja Miettinen 2011, 122-127.)

## 2.1 Palvelu + muotoilu = palvelumuotoilu

Palvelumuotoilun käsitteen ensimmäinen osa, palvelu, voidaan määritellä monesta eri näkökulmasta. Grönroos lähtee määrittelyssään liikkeelle siitä, että palvelut ovat asiakkaan kanssa suorassa vuorovaikutussuhteessa olevia toimintoja tai toimintojen sarjoja. (Grönroos 1990, 109-111.) Koivisto muotoilee asian saman suuntaisesti todetessaan, että palvelu tuotetaan ja kulutetaan vuorovaikutuksessa asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä. (Koivisto 2011, 45.)

Palvelut erottuvat muusta taloudesta mm. siinä, että ne eivät ole käsin kosketeltavia, toisin sanoen, niitä ei voi nähdä tai koskea ennen ostopäätöstä. Lisäksi palvelun tuottaminen tapahtuu usein saman aikaisesti sen kuluttamisen kanssa. Palveluita ei yleensä voi varastoida eikä omistaa. Palvelut ovat kokemuksia ja niiden laatua on jokseenkin vaikea arvioida. (Moritz 2005, 29-30.) Palvelun käsitteen määrittelyn lisäksi palvelumuotoilun yhteydessä on syytä avata muutamia palveluun liittyviä perustermejä, joita esitellään seuraavaksi.

### Palvelupaketti

Palvelupaketissa kuvataan palvelun lopputulos, eli se, mitä asiakkaalle tarjotaan. Palvelupakettiin voivat varsinaisen ydinpalvelun lisäksi kuulua moninaiset liitännäispalvelut. Liitännäispalvelut voidaan jakaa edelleen avustaviin palveluihin ja tukipalveluihin. Avustavat palvelut helpottavat ydinpalvelua, kun taas tukipalvelut eivät ole välttämättömiä ydinpalvelun kuluttamiselle, vaan vastaavat asiakkaiden toissijaisiin tarpeisiin. Tukipalvelut tekevät palvelun käyttämisen miellyttävämmäksi ja lisäävät näin palvelun arvoa. Palvelupakettiin lasketaan kuuluvan myös palvelun tuotantoprosessi. Palvelun tuotantoprosessiin kuuluu taas

**a) palvelun saavutettavuus** (esim. palvelun ostamisen helppous/vaikeus),

**b) vuorovaikutus palveluorganisaation kanssa** (esim. henkilöstön käyttäytyminen ja kommunikointi, laitteiden ja automaattien käytön helppous) ja

**c) asiakkaan osallistuminen** (esim. asiakkaan käytöksen vaikutus palvelukokemuksen muodostumiseen). (Koivisto 2011, 43-45.)

### Palvelujärjestelmä

Palvelujärjestelmä kuvaa palvelutuotteen tuottamiseen tarvittavat resurssit ja tukitoiminnot. Palvelujärjestelmässä erotetaan asiakkaalle

näkyvä osa (vuorovaikutteinen osa) ja asiakkaalle näkymätön osa (tukiosa). Asiakkaalle näkyvään osaan voivat kuulua esimerkiksi asiakasresurssit, järjestelmät ja operatiiviset rutiinit, ja tukiosaan esimerkiksi järjestelmätuki. (Koivisto 2011, 46-48.)

### **Palvelutuokio**

Palvelutuokioiksi kutsutaan palvelun vaiheita, joissa palvelun tuotanto ja asiakkaan ja palveluntarjoajan välinen vuorovaikutus tapahtuu. (Koivisto 2011, 49.) Esimerkki palvelutuokiosta voisi olla vaikkapa hotellihuoneen varaaminen osana hotelliyöpymisen palvelukokemusta.

### **Palvelupolku**

Palvelutuokio on yksi osavaihe palvelusta. Toisiaan seuraavat palvelutuokiot taas muodostavat palvelupolun. Palvelupolusta syntyy siis asiakkaalle palvelun kokonaisuus. Siihen, millainen asiakkaan kokemasta palvelupolusta muodostuu, vaikuttavat myös asiakkaan omat valinnat, tarpeet ja toiminta. Palvelupolun avulla voidaan suunnitella niin yksittäisiä asiointikertoja kuin pitkiä asiakkuussuhteita. (Koivisto 2011, 49-51.)

### **Kontaktipiste**

Palvelutuokio sisältää kontaktipisteitä, joiden kautta asiakas aistii ja kokee palvelun ja on kosketuksissa palvelun sekä sen brändin kanssa. Kontaktipisteet voidaan jakaa edelleen neljään ryhmään: kanavat, esineet, toimintamallit ja ihmiset. Kanavat ovat ympäristöjä, joissa palvelun tuotanto tapahtuu (esim. fyysisiä, aineettomia, digitaalisia). Esineet taas ovat tavaroita tai laitteita, joita palvelun kuluttamiseen liittyy (omat tai henkilökunnan käyttämät tai hankitut). Toimintamallit taas ovat palvelun yksittäisissä tuokioissa määriteltyjä palvelun tuotantotapoja (esimerkiksi tietty palveluele). Ihmisillä taas viitataan sekä palvelun kuluttajan näkökulmaan että palvelua tuottaviin tahoihin. (Koivisto 2011, 51-53.)

## 2.2 Palvelu + muotoilu = palvelumuotoilu

Palvelumuotoilun käsitteen toinen osa, muotoilu, kaipaa sekin muuttaman huomion. Lucy Kimbellin mukaan palvelumuotoilun synty tai kehittyminen on seurausta kahdesta kehityspolusta. Ensimmäisenä hän mainitsee sen, miten uudet teknologiat ovat muuttaneet perinteisiä muotoilutuotteita ja toiseksi – ja tässä yhteydessä olennaisempaa – sen, miten muotoilun itsensä rooli on muuttunut yrityksissä ja organisaatioissa. Muotoilun rooli organisaatiossa on Kimbellin mukaan muuttunut osin siksi, muotoilun roolia uusien tuotteiden ja palveluiden innovoimisessa on korostettu erilaisissa johtamisen teorioissa ja käytännössä. Muotoilun tuoma lisäarvo yrityksille on hänen mukaansa esimerkkien valossa kiteytynyt kolmeen osatekijään: a) käyttäjä- tai ihmiskeskeisyyteen sekä lähestymistapana että menetelmävalinnoissa, b) iteratiiviseen otteeseen ideoinnissa mallintamisessa, prototypoinnissa ja testauksessa sekä c) kyvykkyyteen työskennellä visuaalisten muotojen kanssa. (Kimbell 2009, 157-158.)

Muotoilun osa-alue palvelumuotoilussa sisältää näiden kolmen keskeisen lähtökohdan (käyttäjäkeskeisyys, iteratiivisuus, visuaalisuus) lisäksi muotoilun hyödyntämät tutkimusmenetelmät, joita käytetään eri vaiheissa palvelumuotoiluprosessia. Muotoilun tutkimusmenetelmien avulla tarkastellaan ihmisten toimintatapoja ja reaktioita ja hankitaan käyttäjätietoa. Menetelmien avulla pyritään saamaan esille sekä tietoisia että tiedostamattomia tarpeita. Muotoilun tutkimus paljastaa ihmisten erilaisia käyttäytymismalleja, kokemuksia ja reaktioita, joita voidaan hyödyntää tuotekehityksessä. (Hämäläinen, Vilkkä & Miettinen, 2011, 61.)

Satu Miettinen jaksottelee muotoilun tutkimusmenetelmät kolmeen kategoriaan Jane Fulton Surin jaottelun pohjalta:

### **1. Uutta tuottavat tutkimusmenetelmät**

- ihmiskeskeistä näkemystä, uusia ideoita ja mahdollisuuksia, syntymässä olevia toimintamalleja ja haasteita ja mahdollisia uusia palvelutarjoomia. Tässä yhteydessä menetelminä mainitaan kontekstikartoitus, roolipelit ja designluotaimet.

### **2. Arvioivat ja muodostavat tutkimusmenetelmät**

- yhteissuunnittelun menetelmät, joilla käyttäjät osallistetaan luovaan ja kriittiseen ajatteluun. Menetelminä yhteiskehittely ja yhdessä suunnittelu, kriittinen ajatteluprosessi, luonnokset, mallit, videot, prototyypit, jatkuva oppiminen, tarinat, animaatiot ym.

### **3. Ennakoivat menetelmät**

- tulevat mahdollisuudet ja ideat, spekulatiiviset skenaariot ja skenaarioihin pohjaava suunnittelu

(Miettinen 2009, 62-63 ja <http://www.slideshare.net/samietti/pamu-aaltoyliopisto-3398441>, 3.2.2012.)

Palvelumuotoilussa hyödynnetään muotoilun tutkimusmenetelmien lisäksi käyttäjälähtöisen tutkimuksen työvälineitä, kuten käyttäjäkokemuksen ja käytettävyyden tutkimusta sekä käyttäjäkokemuksen mallintamista. (Miettinen 2011, 30) Bruce Hanington tosin puhuu käyttäjäkeskeisen suunnittelun tai muotoilun sijaan ihmiskeskeisestä suunnittelusta korostaakseen toiminnan inhimillistä ja ihmisen tarpeet huomioivaa näkökulmaa (Hanington 2003, 9-10).

Hanington jaottelee ihmiskeskeisen suunnittelun työvälineitä perinteisen ja innovatiivisen akselille seuraavasti. (Hanington 2003, 13.)

Perinteinen	Soveltava	Innovatiivinen
Esim. Markkinointitutkimus, fokusryhmät, kyselyt, haastattelut, kokeet	Esim. Havainnointimenetelmät (kuten kamera- ja videodokumentointi, osallistujan havainnointi) etnografiset menetelmät (kuten videoetnografia, huomaamaton tarkkailu) käytettävyyshämenetelmät (kuten ääneen ajattelu, heuristinen arviointi)	Luova / osallistava Esim. workshopit, kognitiiviset kartat, visuaaliset päiväkirjat tai kamerapäiväkirjat

Perinteiset menetelmät toimivat Haningtonin mukaan monesti aivan hyvin, erityisesti, jos tarkoitus on kerätä paljon dataa kerralla. Tällä tavalla kerättyä dataa on usein helppo jatkokäsitellä ja analysoida. Perinteiset menetelmät toimivat hyvin tunnettujen tosiasioiden vahvistamiseen, mutta harvoin tuottavat täysin uutta informaatiota. Soveltavat menetelmät taas ovat tuttuja muista ihmisen käytöstä tarkastelevista tieteistä, kuten psykologiasta ja antropologiasta. Myös muotoilussa tunnistetaan tarve havainnoida käyttäjiä luonnollisessa ympäristössään. Hanington kuitenkin huomauttaa, että nämä hänen soveltaviksi kutsumansa menetelmät ovat lainattu muotoiluun nimenomaan muotoilun tarpeista lähtien, eivätkä siinä tapauksessa välttämättä ole yhtä kattavasti toteutettuja muotoilun piirissä kuin on tarkoitettu. Innovatiiviset menetelmät taas ovat Haningtonin mukaan erityisen tarkoituksenmukaisia uutta tuottavassa tutkimuksessa, sillä ne paljastavat piileviä tarpeita ja haluja, joita on vaikea saada näkyville perinteisten tutkimusmenetelmien avulla. Innovatiiviset menetelmät ovat usein osallistuvia luonteeltaan. (Hanington 2003, 13-16.)

Hanington ja Miettinen (Fulton Suriin pohjaten) sijoittavat yhteissuunnittelun hieman eri kohtaan omissa jaotteluissaan. Yhteissuunnittelu mainitaan Miettisen määrittelyssä kuuluvan arvioiviin tai muodostaviin tutkimusmenetelmiin, kun taas Haningtonilla yhteissuunnittelu kuuluu innovatiivisiin tutkimusmenetelmiin. Yhtä kaikki, yhteissuunnittelu on palvelumuotoilussa keskeisessä osassa palveluiden suunnittelussa. Käyttäjien lisäksi yhteissuunnittelu on myös tapa osallistaa monialainen joukko, kuten esimerkiksi suunnittelijat ja asiantuntijat, suunnittelun eri vaiheisiin. (Mattelmäki & Vaajakallio 2011, 80.)

Aiheeseen liittyy pientä terminologista epämääräisyyttä, sillä käsitteitä co-creation, co-design, yhteissuunnittelu ja yhteiskehittely käytetään monesti rinnakkain ja toistensa synonyymeinä.

Sanders & Stappers (2008) jaottelevat termien käyttöä siten, että co-creation viittaa mihin tahansa yhteisölliseen luomiseen. Terminä se on siis hyvin laaja ja voi tarkoittaa oikeastaan mitä tahansa yhteistä aikaansaannosta. Co-design puolestaan on heidän terminologiassaan yhteisöllistä luomista nimenomaan muotoiluprosessin viitekehyksessä. Tähän yhteisölliseen luomiseen nimenomaisesti muotoilun viitekehyksessä voivat osallistua sekä muotoilijat, että laajempi joukko käyttäjiä tai asiantuntijoita. (Sanders & Stappers 2008, 2.)

Birgit Mager sensijaan puhuu co-creationista myös palvelumuotoilun yhteydessä. Co-creation kuuluu palvelumuotoiluun hänen mukaansa kahdella tavalla. Ensiksikin asiakas ja palvelun tarjoaja ovat yhdessä mukana kehittelyprosessissa, josta yhteisluominen lähtee. Toisaalta palvelutarjoaman näkökulmasta mukaan astuu myös yhteistuottajuus. Useat palvelut ottavat ainakin jollakin tasolla käyttäjän mukaan sisällön tai palvelun tuottamiseen ja arvontuontiprosessiin. (Mager 2009, 38.)

Jari Koskinen taas käyttää omissa kirjoituksissaan termiä co-design, joka hänen terminologiassaan suomentuu yhteisölliseksi muotoiluksi.



Tällä hän tarkoittaa muiden tapaan sitä, että suunnitteluprojekti tapahtuu yhteisöllisissä kokoontumisissa, joissa eri alojen asiantuntijat, asiakkaan edustajat sekä käyttäjät rikastavat suunnitteluprosessia, suunnittelua ja protoamista. Myös Koskinen nostaa käyttäjien roolin yleisemminkin aktiiviseksi tuottajuudeksi, jota kuvaa termi käyttäjä-tuottajuus, prosumerism. (<http://palveludesign.wordpress.com/2012/01/15/viela-kerran-palvelumuotoilun-kasitteesta/>, 3.2.2012.)

Miettinen taas käyttää suomenkielistä termiä yhteissuunnittelu kuvaukseen prosessista, jossa asiakas ja käyttäjä osallistuvat palvelun kehittämiseen yhdessä muotoilutiimin kanssa. (Miettinen 2011, 23.)

Mitä konkreettista hyötyä yhteissuunnittelusta sitten on palvelumuotoiluprosessin osapuolille? Tätä ovat tarkastelleet Steen, Manschot ja De Koning. He ovat selvittäneet yhteissuunnittelun avulla saatavia hyötyjä ja jaotelleet ne kolmeen eri kategoriaan. Hyödyt jakaantuvat seuraavasti:

- 1) hyödyt palvelumuotoiluprojektille,**
- 2) hyödyt palvelun käyttäjille ja**
- 3) hyödyt organisaatiolle.**

Tulokset ovat peräisin kolmesta käytännön tapausesimerkistä ja kattavasta kirjallisuuskatsauksesta.

Steen, Manschot ja De Koningin löydösten mukaan palvelumuotoiluprojekti voi hyötyä yhteissuunnittelusta esimerkiksi parempina ideoina, käyttäjien ja heidän tarpeidensa ymmärtämisenä, toimivampina innovaatioina, parantuneena päätöksentekona ja alhaisempina kustannuksina. Palvelun käyttäjät taas voivat hyötyä yhteissuunnittelusta parantuneena palvelun tasona ja palvelukokemuksena, eriytyneempänä palveluna ja parempana asiakastyytyväisyytenä. Organisaatio puolestaan voi omasta näkökulmastaan hyötyä lisää-

tyneenä luovuutena ja asiakaskeskeisyytenä, yrityksen sisäisen yhteistyön parantumisena, toimivampina innovaationa, palvelun tuottajan ja asiakkaan välisen suhteen parantumisena ja jopa PR-hyötyinä. (Steen, Manschot ja De Koning 2011, 57-58.)

Mattelmäki & Vaajakallio taas näkevät kaksi yleisintä pääsyötä yhteissuunnitteluun kun palveluita kehitetään käyttäjakeskeisesti. Ensimmäinen on tiedon jalkauttaminen osaksi suunnittelua ja toinen käyttäjien kohtaaminen tiedon ja inspiraation lisäämiseksi. (Mattelmäki & Vaajakallio 2011, 82-83.)

## 2.3 Palvelumuotoilu ja Design Thinking?

Palvelumuotoilusta puhuttaessa törmää melko väistämättä myös Design Thinkingin tai muotoilu- / designajattelun käsitteisiin. Mikä Design Thinkingin suhde palvelumuotoiluun oikeastaan onkaan?

Design Thinking, muotoiluajattelu, lähtee edellä kuvatusta ajattelumallista, jossa muotoilun taitoja ja menetelmiä sovelletaan laajemmin erilaisten ongelmien, tarpeiden ja haasteiden ratkaisussa. Useimmin siteerattu Design Thinking -määrittely lienee peräisin Tim Brownilta. Hänen mukaansa muotoiluajattelun lähtökohtana ovat siis taidot, joita muotoilijat ovat perinteisesti oppineet vuosikymmenten aikana. Muotoilijat ovat käyttäneet näitä taitoja käytössä olevien teknologisten resurssien, käytännön liiketoiminnan sanelemien sääntöjen ja yksilöiden tarpeiden yhdistämiseen. Muotoilu on siis perinteisestäikin yhdistänyt teknologisesti mahdollisen ja taloudellisesti kannattavan luodakseen tuotteita, joita käyttäjät mielellään käyttävät. Design Thinking tuo tähän uuden ulottuvuuden laajentamalla muotoilun piiriin sovellettavaa kenttää.

Esimerkkejä muotoiluajatteluun sovellettavista haasteista löytyy aina lasten liikalihavuuden ratkomisesta ilmastonmuutokseen, siis

haasteisiin, joilla on enää vähän tai ei lainkaan tekemistä fyysisten tuotteiden muotoilun kanssa. Innovaatio tässä näkökulmassa ei enää liity pelkästään uusien tuotteiden keksimiseen. Sen sijaan muotoilu-ajattelun keinoin ratkottavat haasteet tai sen keinoin synnytyttävät uudet innovaatiot voivat käsittää esimerkiksi uusien prosessien, palvelujen, viihdykkeiden, yhteistyötapojen ja viestintätapojen kirjon. (esim. Brown 2009, s. 4-8.)

Design Thinkereiden tehtävä on Brownin mielestä auttaa ihmisiä artikuloimaan piilevät tarpeet, joita he eivät välttämättä edes tiedeneet olevan olemassa. Design Thinkerin työvälineet tähän ovat näkemys, havainnointi ja empatia. Brown kritisoi perinteisiä markkinoinnin käyttämiä focus group haastatteluja, kyselytutkimuksia sekä muita perinteisiä markkinatutkimusmenetelmiä, sillä niiden avulla voi olla vaikea saavuttaa uutta tai tulevaisuuteen luotaavaa “sääntöjä rikko-vaa” tai suorastaan “paradigmaa heilauttavaa” näkemystä. Sen sijaan perinteisillä markkinoinnin tutkimusmenetelmillä voidaan kyllä löytää merkittäviä parannuskohteita olemassa oleviin tuotteisiin tai palveluihin. (Brown 2009, s. 40.)

Design Thinkingiin ja palvelumuotoiluun perehtyessä lukija voi jäädä hämmennyksen valtaan. Mikä on näiden kahden keskinäinen suhde? Lähtökohdat kuulostavat jokseenkin samalta. Onko siis kyse samasta asiasta? Aivan yksiselitteistä vastausta asiaan tuntuu olevan vaikea löytää.

Satu Miettisen mukaan Design Thinking tai muotoiluajattelu on palvelumuotoilijan tärkeä ajattelutapa. Hänen mukaansa muotoilu-ajattelijoiden on usein kyky tunkea empatiaa muita kohtaan sekä huomata asioita, joita muut eivät huomaa ja hyödyntää tämä innovaation lähteenä. Keskeistä muotoiluajattelijoiden on ihmiskeskeisyys ja käyttäjätiedon hyödyntäminen. Miettinen kuvaa vielä, että muotoilu-ajattelu on luova ihmiskeskeisen suunnittelun prosessi, jonka avulla

tehdään uusia löytöjä ja havaintoja. (Miettinen 2011, 27.) Eikö kyse siis juuri ole samasta asiasta kuin palvelumuotoilu? Jari Koskisen blogissa näin jo ehdotetaan. Hänen näkemyksensä mukaan Design Thinking on kokonaisuudessaan fuusioitumassa palvelumuotoiluun (<http://palveludesign.wordpress.com/2012/01/15/viela-kerran-palvelumuotoilun-kasitteesta/>, 21.1.2013.)

Blogimaailmasta löytyy myös Design Thinkingin kritiikkiä. Peter Merholz esimerkiksi esittää, että muotoiluajattelun ja business-ajattelun välisen dikotomian luominen – jota Design Thinking -käsite hänen mukaansa tuo – on turhaa ja rajoittavaa. Hyödyllisempää hänen mukaansa olisikin näiden yhdistäminen. Lisäksi Merholz näkee, että suuri osa Design Thinkingiä on oikeastaan yhteiskunta- tai sosiaalitiehteellistä ajattelua (social science), sillä muotoiluajattelun menetelmät ovat pitkälti lainattu sosiologiasta ja antropologiasta. (Blogi <http://blogs.hbr.org/merholz/2009/10/why-design-thinking-wont-save.html>, 5.2.2012.)

Ansaittua kritiikkiä tai ei, vastakkainasettelun luominen liiketoimintalähtöisen ajattelun ja muotoilun välille ei varmastikaan edesauta houkuttelevien palvelujen aikaansaamisessa, sillä siihen tarvitaan molempia. Tämä nähdäkseni ainakin kotimaisessa palvelumuotoilukirjallisuudessa on nostettu hyvin esille, eikä vastaava ristiriita ainakaan sieltä tule ensimmäiseksi esille.

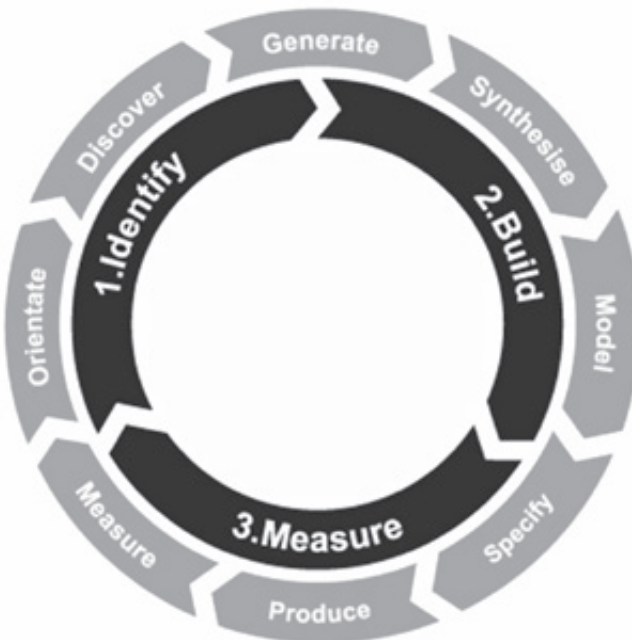
## 2.4 Palvelumuotoiluprosessi

Palvelumuotoiluprosessi alkaa asiakasymmärryksen ja käyttäjäkokemuksen hankkimisella. Tavoitteena on asiakkaan ja käyttäjäkokemuksen ymmärtämisen lisäksi tunnistaa myös käyttäjien piilevät tarpeet, toisin sanoen havaita ja löytää asioita, joita käyttäjät eivät vielä välttämättä edes tiedä haluavansa tai tarvitsevansa – ainakaan

vielä. Empaattinen muotoilu tarjoaa tähän työvälineitä, jollaisia ovat esimerkiksi käyttäjien havainnointi, käyttäjän asemaan asettuminen sekä erilaiset (muotoilu)etnografiset tutkimusmenetelmät. (Miettinen 2011, 32.)

Palvelumuotoiluhankkeen etenemisen kuvaamiseksi löytyy useita erilaisia prosessikuvauksia, hieman erilaisilla painotuksilla. Tässä niistä muutamia.

Kuuluisan Engine-palvelumuotoilutoimiston prosessi kattaa kolme erilaisista osatekijöistä koostuvaa vaihetta:



([http://www.enginegroup.co.uk/service\\_design/our\\_process](http://www.enginegroup.co.uk/service_design/our_process), 23.1.2013.)

1. Ensimmäisessä vaiheessa (Orientate, Discover) hahmotellaan organisaation liiketoimintamalli, hankitaan ymmärrystä markkinasta sekä hankitaan käyttäjätietoa.

2. Toisessa vaiheessa (Generate, Synthesize, Model) konseptualisoidaan ja tutkitaan mahdollisia ratkaisuehdotuksia käsillä olevaan haasteeseen. Tässä vaiheessa prosessia luodaan myös prototyyppiä ja testataan ideoita käytännössä. Visuaalisuudella ja luovuudella on vaiheessa keskeinen rooli. Ideoita testataan iteratiivisesti, kunnes asiassa saavutetaan saturaatiopiste eikä uutta enää synny.
3. Kolmas vaihe (Specify, Produce, Measure) käsittää palvelujen käytännön koemallien arviointia erilaisten skenaarioiden, mock upien ja kuvakäsikirjoitusten avulla. Tuotantovaiheessa suunnitelmat tuodaan käytäntöön ja toimet arvioidaan. ([http://www.engine-group.co.uk/service\\_design/our\\_process](http://www.engine-group.co.uk/service_design/our_process), 23.1.2013.)

Toinen käyttökelpoinen prosessikuvaus, Stefan Moritzin esittämä palvelumuotoiluprosessi koostuu puolestaan kuudesta palasesta. Ne ovat nimeltään SD Understanding, SD Thinking, SD Generating, SD Filtering, SD Explaining ja SD Realising. (Moritz 2005, 120-123.)

1. Ensimmäisessä vaiheessa, tiedonhankinta ja ymmärrys, kartoitetaan asiakkaiden tarpeet, niin piilevät kuin tietoisetkin. Lisäksi otetaan selvää toiminnan kontekstista, resursseista ja mahdollisista rajoitteista. Vaihe kytkee palvelumuotoiluprosessin käytännön todellisuuteen.
2. Toisessa vaiheessa, pohdinta ja strateginen suunta, identifioidaan kriteerit ja strategiset ääriverit hankkeelle. Tässä vaiheessa edellisen vaiheen datasta karsitaan hankkeen kannalta epäolennainen runsaus ja hahmotellaan palvelumuotoiluprosessin suunta
3. Kolmannessa vaiheessa, luo ja kehitä, kehitellään relevantteja, innovatiivisia ja älykkäitä ideoita ja ratkaisuja.
4. Neljännessä vaiheessa, karsinta, ideat valitaan ja yhdistellään sekä arvioidaan ratkaisumalleja. Aihealueen asiantuntijat valikoivat parhaat ehdotukset



## Finding out and learning

Learning about clients, contexts, the service provider and providing insights.



## Giving strategic direction

Strategic and analytical tasks that help identify, plan, set, review, analyse and give a project direction.



## Developing concepts

Developing relevant, innovative ideas and concepts. Creating solutions.



## Selecting the best

Selecting ideas and combining concepts. Evaluating results and solutions.



## Enabling understanding

Sensualisation and mapping. Making concepts tangible, showing future possibilities and giving overviews.



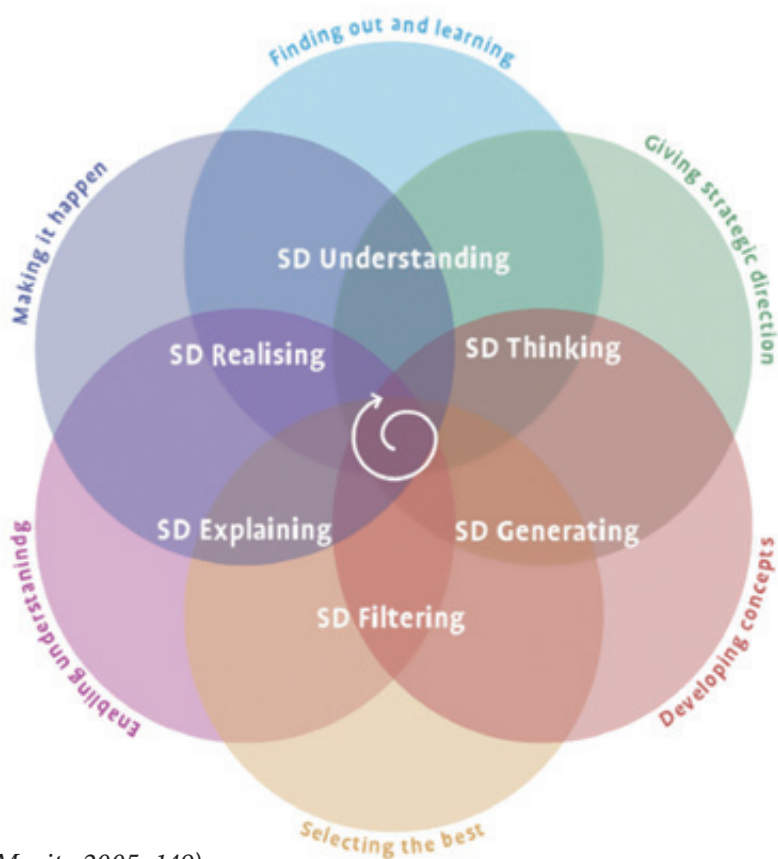
## Making it happen

Implementation and delivery. Providing guidelines and plans.

*(Moritz 2005, 123-147)*

5. Viidennessä vaiheessa, kerro ja kuvaa, ideat ja konseptit visualisoidaan ja mahdolliset skenaariot kuvataan. Vaiheen tuotoksien on tarkoitus auttaa projektissa osallisten ihmisten välistä kommunikointia ja välittää ideat osallisille. Projektiin osallistuvilla voi usein olla toisistaan hyvinkin poikkeavat taustat, joten ideoiden yhteisen ymmärtämisen vuoksi visualisointi on tärkeää.
6. Kuudes vaihe, toteutus, on prosessien ja prototyyppien kehittämistä ja implementointia käytäntöön.

Vaiheet ovat käytännössä limittäisiä ja päällekkäisiä ja seuraavat toisiaan iteratiivisessa syklissä, kuten seuraava kuvio kertoo.



(Moritz 2005, 149)



Satu Miettinen puolestaan kuvaa palvelumuotoiluprosessia alla olevalla kuviolla. Hän toteaa, että palvelumuotoiluprosessissa harvoin seurataan kaikkia vaiheita, joita edelläkin mainituissa Moritzin ja Engine-palvelumuotoilutoimiston malleissa esitetään. Sen sijaan Miettisen mukaan prosessin alkuvaiheessa korostuu iteratiivisen suunnittelun periaate ja kulloisenkin prosessin ominaispiirteet muotoutuvat prosessin eri vaiheissa käytettävien muotoilun tutkimuksen ja visualisoinnin menetelmien myötä.



(Miettinen 2011, 37)

1. Miettisen mallissa ensimmäisessä vaiheessa kasvatetaan asiakasymmärrystä ja nostetaan esiin palvelun kehitysideoita. Miettinen listaa menetelmiä, kuten havainnointi, käyttäjien tarinat, kontekstikartoitus, draaman menetelmät, muotoiluluotaimet ja mystery shopping, jotka sopivat tähän vaiheeseen

2. Toisessa vaiheessa ideat muokataan palvelukonsepteiksi. Työvälineitä tähän ovat kuvakäsikirjoitus, animaatio ja konkreettinen malli.
3. Kolmannessa vaiheessa palvelukonseptia kehitetään edelleen erilaisten mallinnustekniikoiden avulla. Työvälineitä ovat mm. luonnokset, mallit, videot, prototyypit.
4. Seuraava vaihe on palvelun lanseeraus ja ylläpito

Palvelumuotoiluprosessin mallinnuksia löytyy toki vielä paljon muitakin, laajennettuja monivaiheisia kuvauksia kuten myös suppeita ja yksinkertaisia malleja. Prosessikuvaukset ovat hyvä tapa visualisoida ja jäsentää hankkeen kokonaisuus, joskaan – kuten Miettinenkin totei – kaikki vaiheet eivät aina välttämättä toteudu käytännön projektissa. Prosessin eri vaiheet voivat käytännön toiminnassa jäsentyä pikemminkin siistinä sekasotkuna iteratiivisella otteella kuin selvärajaisina toisiaan seuraavina vaiheina.

## 2.5 Palvelumuotoilua käytännössä

Palvelumuotoilun työvälineistöä löytyy kirjallisuudesta ja internetistä runsaasti. Esimerkiksi edellä kuvattu Moritzin palvelumuotoiluprosessin mallinnus sisältää jokaiseen mainittuun prosessin vaiheeseen soveltuvat työkalut. Lista onkin hyvin kattava. Seuraavassa on muutamia esimerkkejä Moritzin työvälinejäsentelystä.

Vaiheeseen 1.) **SD Understanding**, tiedonhankinta ja ymmärrys, soveltuvat työvälineet ovat Moritzin jäsentelyssä esimerkiksi seuraavanlaisia

- benchmarkkaus
- asiakassegmentointi
- kontekstikartoitus
- etnografia
- asiantuntija-haastattelut
- fokusryhmät
- haastattelut
- mystery shoppers
- tarkkailu ja havainnointi
- luotaimet
- varjostus
- käyttäjäkyselyt

Vaiheessa 2.) **SD Thinking**, pohdinta ja strateginen suunta, mainitut työvälineet ovat esimerkiksi tällaisia

- käyttäjäpersoonat
- samankaltaisuuskaavio
- Lego Serious Play™
- mind map
- tärkeysjärjestyskaavio
- visuaalinen ajattelu

Vaiheessa 3.) **SD Generating**, luo ja kehitä, kyseeseen taas tulevat mm.

- aivoriihet
- ideahaastattelu
- eläytymismenetelmät
- skenaariot

Vaiheessa 4.) **SD Filtering**, karsinta, käytännöllisiä työvälineitä ovat esimerkiksi

- ryhmähaastattelut
- tyyppiprofililit
- kognitiivinen läpikäynti
- asiantuntija-arviot
- käyttäjäpersoonat
- swot-analyysi

Vaiheen 5.) **SD Explaining**, kerro ja kuvaa, työvälinepakista löytyy taas mm.

- kamerapäiväkirjat
- käyttäjäprofililit
- eläytymis-  
menetelmä
- kokemuksen
- mallinnus
- vertauskuvat
- mock-ups
- kuvakollaasit
- protoilu
- roolipelit
- kuvakäsikirjoitus
- skenaariot
- lööpit

Lopuksi vaiheen 6.) **SD Realizing**, toteutus, työvälineistöön Moritz laskee kuuluvan esim,

- palvelun  
visuaalinen malli
- liiketoiminta-  
suunnitelma
- intranet
- mind map
- roolitus
- skenaarioiden  
testaus
- palvelun  
prototyyppi
- simulaatio
- mallipohjat

(Moritz 2005, 127-147.)

Stickdornin ja Schneiderin toimittamassa *This is Service Design Thinking* -kirjassa (2011) taas jaksotellaan käytetyimmät ja hyödyllisimmät työvälineet kolmeen kategoriaan.

Tutki (explore)	Luo ja peilaa (create & reflect)	Toimeenpano (implement)
Sidosryhmäkuvaus (Stakeholder maps)	<b>Ideointi</b> (Idea generation)	Tarinankerronta (Story telling)
Palvelusafari (Service safaris)	Mitä jos... (What if...)	<b>Palvelujärjestelmän visuaalinen kuvaus</b> (Service blueprints)
Varjostus (Shadowing)	Muotoiluskenaariot (Design scenarios)	Palvelu rooleittain esitettynä (Service role play)
<b>Käyttäjäkokemuksen mallinnus</b> (Customer journey maps)	Kuvakäsikirjoitus (Storyboards)	Palvelun elinkaari (Customer lifecycle maps)
Haastattelu toimintaympäristössä (Contextual interviews)	Desktop walkthrough	Liiketoimintamalli (Business model canvas)
5 x miksi (The five whys)	<b>Palvelumallinnus, palvelun prototyyppi</b> (Service prototype)	
Luotaimet (Cultural probes)	Palvelun lavastus (Service staging)	
Mobiilietnografia (Mobile ethnography)	Ketterä kehittäminen (Agile development)	
A day in the life Päivä elämässä	<b>Yhteissuunnittelu</b> (Co-creation)	
Expectation maps <b>Kartta odotuksista</b>		

(Stickdorn & Schneider (eds.) 2011, 146-215)

Taulukkoon lihavoidut työvälineet ovat sellaisia, jotka ovat vaikuttaneet omassa case-esimerkissäni, enemmän tai vähemmän sovelletussa muodossa. Seuraavaksi niistä hieman tarkemmat kuvaukset.

### **Käyttäjäkokemuksen mallinnus (Customer journey map)**

Käyttäjäkokemuksen mallinnuksella tarkoitetaan palvelun käyttäjäkokemuksen visuaalista esitystä. Karttaan haetaan käyttäjän näkökulmaa, jota voidaan saada esimerkiksi haastattelujen, video-päiväkirjojen ym. avulla. Käytännössä karttaan kuvataan palvelun kontaktipisteet, joissa asiakas ja palvelu ovat vuorovaikutuksessa. Käyttäjäkokemuksen mallinnus on hyvä työväline palvelun yleiskuvan saamiseksi ja se kertoo tekijät, jotka vaikuttavat palvelun käyttökokemukseen. (Stickdorn & Schneider (eds.) 2011, 158-159.)

### **Kartta odotuksista (Expectation maps)**

Tällä työvälineellä selvitetään millaisia odotuksia asiakkaalla on, kun hän käyttää palvelua. Materiaalia kartan pohjaksi voi kerätä usealla eri tavalla aina yrityksen julkisuuskuvan hahmottamisesta erilaisissa medioista asiakashaastatteluihin. Kartta odotuksista on käyttökelpoinen työväline selvittää missä palvelun kohdassa parannuksia kaivataan (Stickdorn & Schneider (eds.) 2011, 176.)

### **Ideointi (Idea generation)**

Ideointia voi edesauttaa monella eri tekniikalla. Tutuimpia näistä ovat varmasti mind-mapping, S.W.O.T-analyysi. Osan tekniikoista tarkoituksena voi olla vaikkapa osallistujien rentouttaminen ja valmistelu ideointiin, mielikuvituksen ruokkiminen ja yleinen ryhmätyön järjestelmällisyyden varmistaminen. (Stickdorn & Schneider (eds.) 2011, 180.)

### **Yhteissuunnittelu (Co-creation)**

Yhteissuunnittelua on esitelty tässä työssä jo aikaisemmin. Yhteissuunnittelun avulla voidaan siis tuoda yhteen monialaisen osaaaja- ja käyttäjäjoukon aina yrityksen asiantuntijoista, muotoilijoista,

yrittäjien johdosta käyttäjiin asti tai viedä käyttäjänäkökulmaa tai käyttäjien ideoita suunnitteluprosessiin. (Stickdorn & Schneider (eds.) 2011, 198.)

### **Palvelun prototyyppi (Service prototype)**

Palvelun prototyyppi on palvelukokemuksen simulaatio. Prototyypin voi rakentaa usealla eri tavalla, se voi olla esimerkiksi roolitettu ”näytelmä”, tai konkreettisempi rakennelma. Tavoite on testata palvelu käytännössä jonkinlaisten käytännön kokemusta edustavien merkitsijöiden avulla. (Stickdorn & Schneider (eds.) 2011, 192.)

### **Palvelujärjestelmän visuaalinen kuvaus (Service blueprints)**

Palvelujärjestelmän kuvauksella kerrotaan palvelujärjestelmän yksityiskohdat. Usein kuvaukseen liitetään sekä käyttäjän osuus että palvelun tuottajan ja mahdollisten muiden sidosryhmien osuudet. Palvelujärjestelmän kuvaus on ajan myötä muuttuva dokumentti ja sen paikkansapitävyys todellisen toiminnan kanssa tulisikin aika ajoin tarkistaa. (Stickdorn & Schneider (eds.) 2011, 204-205.)

## 2.6 Palvelumuotoilua pienesti

Opinnäytetyön aiheena on siis tarkastella palvelumuotoilun toteuttamista erityisesti pienyrityksen näkökulmasta, yhden yritysesimerkin ja yhden sitä edeltävän harjoituksen valossa. Mitä erityistä huomioitavaa on kun projekti toteutetaan pienessä yrityksessä, jossa resurssit käytännön arjen ulkopuolisiin kehityshankkeisiin ovat oletettavasti erityisen rajalliset? Miten tämä vaikuttaa palvelumuotoiluprosessiin tai palvelumuotoilun menetelmävalintoihin? Miten palvelumuotoilua voitaisiin tehdä houkuttelevaksi ja saavutettavaksi myös pienemmille ja keskisuurille yrityksille?

Odotukseni palvelumuotoilun toteuttamisesta yhteistyössä pienyrityksen kanssa on siis se, että pienyrityksissä resurssit erilaisiin

kehityshankkeisiin ovat ehkä rajallisemmat, kuin yrityksissä, joilla on käytössään esimerkiksi kokonainen tutkimus- ja tuotekehitysosio. Oletan myös, että pienyrityksille kehityshanke on helpompi ostaa, jos sen toteutus ei sido resursseja liian pitkäksi aikaa tai ole prosessina liian raskas. Oletan edelleen, että myös pienet yritykset voisivat kuitenkin hyötyä palvelumuotoilun menetelmistä ja näkökulmista, erityisesti käyttäjälähtöisyydestä ja yhteissuunnittelusta, vaikka käytännön hankkeeksi pääsisi vain palvelumuotoiluprosessin osapalanen. Kokemukseni – huomautettakoon tosin, että hyvin suppean sellaisen – mukaan nimittäin pienyrityksissä käyttäjä- tai asiakasnäkökulma saattaa jäädä usein kokonaan hankkimatta edes perinteisen markkinointitutkimuksen tai asiakastyytyväisyyden tasolla, kun taas suurissa organisaatioissa tämä on usein integroitu olennaiseksi osaksi toimintaa.

Odotan lisäksi, että pienyritysten kanssa toimittaessa toisaalta eduksi voi olla se, että pienyrityksissä organisaatio on usein vähemmän hierarkkinen kuin suurissa. Tämä voi toisaalta nopeuttaa palvelumuotoiluhankkeen lopputulosten implementointia käytäntöön, sillä hankkeeseen osallistuvalla voi jo suoraan olla päätäntävalta yrityksen hankinnoissa. Pienyritysten kanssa toimittaessa sidosryhmä voi olla suppeampi ja näin yhteisen kielen löytäminen eri tahojen kanssa voi olla helpompaa kuin monialaisen osallistujatiimin kanssa työskenneltäessä.

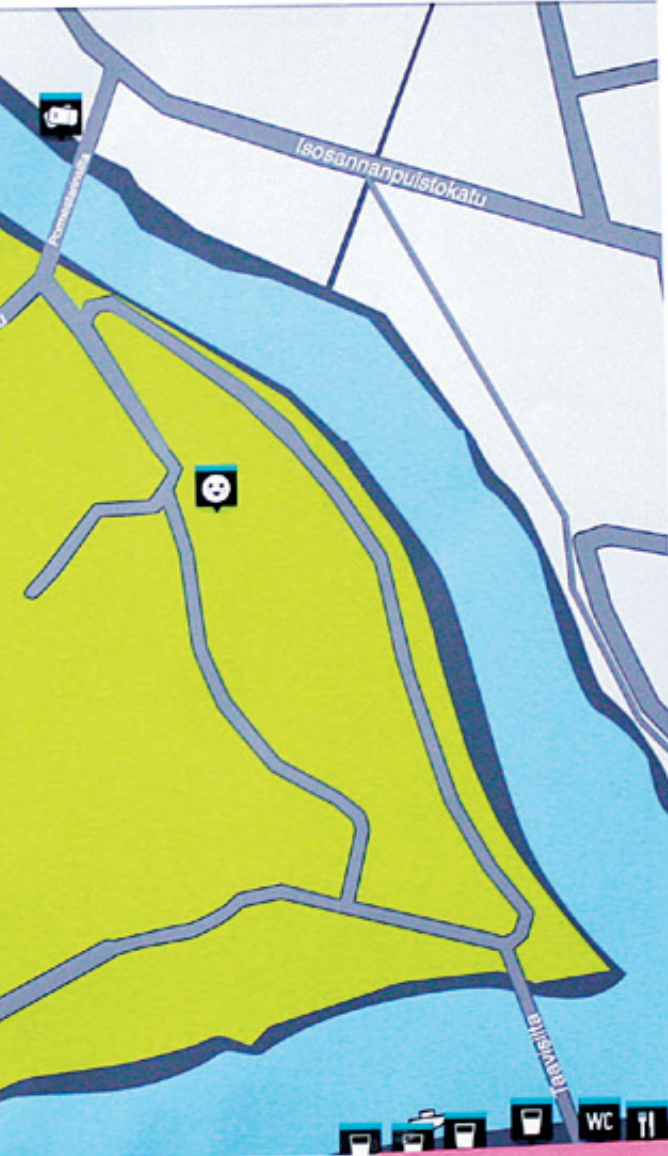








Design  
**THIS!**



JAZZ STREET



### 3. Ensimmäinen harjoitus

Ensimmäinen harjoitus, ei siis kuitenkaan vielä aivan oikea case-esimerkki, liittyi opinto-ohjelmamme luovan talouden projekti-kurssiin ja sitä toteuttamassa oli kuusi henkilöä. Itseni lisäksi mukana olivat Leena Hoppania, Ella-Roosa Tenhunen, Riia Rauhala ja Johanna Vuori. Lisäksi mukana fasilitoimassa workshopia ja tuomassa ryhmään muotoiluosaamista oli muotoilu- ja arkkitehtiopiskelija Katja Virta. Tässä vaiheessa asiaa lähestyttiin ryhmämme ideoiman prosessin kautta, joka pyrki tiivistämään palvelumuotoilun selkeäksi vaiheittaiseksi, skaalautuvaksi ja erityisesti pienyritysnäkökulmasta helposti lähestyttäväksi prosessiksi. Prosessi oli nimeltään Design This! ja sen teoreettinen tausta kumpusi Design Thinking -näkökulmasta.

Taustalla oli lisäksi ajatus siitä, että kirjallisuudessa ja internetissä esitetyt esimerkit case-toteutuksista olivat pääsääntöisesti aina valtavia mitasuhteiltaan. Tämän prosessimallin tavoite oli puolestaan olla myyvä, helposti hahmotettava, sopivan kevyt ja resursseja vähän kuormittava kokonaisuus, jollaiseen toimeksiantajan olisi helppo tarttua.

Design This! -prosessi oli vaiheistettu neliportaiseksi.

Vaiheet olivat:

- 1. Tarve / Ongelma: taustoitus**
- 2. Käyttäjänäkökulma: käyttäjätiedon keruu ja ideointi**
- 3. Visualisointi: projektissa syntyneen informaation kommunikointi**
- 4. Ratkaisu: lopputulema, joka mahdollisesti johtaa käytännön toimenpiteisiin**

Prosessi eroaa siis hieman tässäkin aikaisemmin kuvatuista palvelumuotoiluprosesseista. Eroa esimerkiksi verrattuna Miettisen esittelemään malliin on varsinkin vaiheissa 2 ja 3. Tässä mallissa käyttäjänäkökulma ja konseptien ideointi toteutetaan samassa kohdassa ja eikä palvelukonseptien työstöä ole nostettu erilliseksi vaiheeksi. Tämä on omassa mallissamme selkeä puute, kuten jälkikäteen havaittiin. Oma projektimme ei koskaan päässyt vaiheeseen 4, palvelun implementointiin.

Design This! -prosessin ensimmäisessä vaiheessa perehdyttiin siis toimeksiantajan tarpeeseen. Keskeistä oli saavuttaa yhteinen näkemys tasosta, jolla ongelmaan haetaan ratkaisua sekä saada riittävä käsitys toimeksiantajan toimialasta ja sen keskeisistä toimijoista. Vaiheessa pidimme tärkeänä oli huolellisia keskusteluja toimeksiantajan kanssa. Tavoitteena oli, että tekijöillä on selkeä käsitys haasteesta, mutta myös toimeksiantajan odotukset projektin lopputuloksista ja sen vaatimasta sitoutumisesta olisivat realistisella tasolla. Toimeksiantajan kanssa käytyjen keskustelujen pohjalta haarukoitiin myös käyttäjäryhmä ja käyttäjätiedon hankkimisen menetelmät.

Toisessa vaiheessa kerättiin käyttäjänäkökulmaa yhteissuunnitteluworkshopissa. Prosessin toinen vaihe voi sisältää ajatuksemme mukaan esimerkiksi haastattelujen, seurannan, videointien, workshopien, nettietnografian, käyttäjäpäiväkirjojen tai muun menetelmän käytön, jonka avulla käyttäjätietoa kerätään. Ajatus oli, että toimeksiantaja voi osallistua käytännön toimintaan, tai mikäli prosessi sitoisi resursseja liikaa, tämän vaiheen olisi voinut jättää myös kokonaan toteuttajalle. Tässä vaiheessa pidimme keskeisenä sitä, että toteuttajalla on riittävän laaja paketti erilaisia menetelmiä havainnointiin, käyttäjän osallistamiseen tai ideoinnin järjestämiseen ja että käyttäjän määritelmä muistetaan ajatella tarpeeksi tuoreella ja laajalla tavalla. Käyttäjätietoa ja käyttäjien osallistumista voitaisiin mielellään hakea yllättävistäkin yhdistelmistä. Tässä mielessä kon-

septissa lähestyttiin Fran Samalionisin näkemystä, joka kuvatessaan otantakäytänteitä kommentoi, että usein on hyödyllisempää valita ääripäiden edustajat tarkasteltavaan kohderyhmään kuin kohderyhmään ilmiselvästi kuuluvat, sillä silloin kontrasti antaa enemmän informaatiota piilevistä tarpeista ja mieltymistä kuin keskimääräisen ryhmän tarkastelu. (Samalionis 2009, 126.)

Kolmannessa vaiheessa yhteissuunnittelun avulla saatu käyttäjainformaatio ja tuotetut ideat visualisoitiin ja kommunikoitiin toimeksiantajalle. Neljännessä vaiheessa projektissa kerätty informaatio ja synnytyt ideat toivottavasti johtaisivat konkreettiseen lopputulokseen tai lopputuotteeseen, jonka toimeksiantaja voi ottaa omakseen.

Käytännössä nämä edellä kuvatut vaiheet olivat harjoituksessamme limittyneet toisiinsa ja tapahtuvat yhtäaikaaisesti ja päällekkäin. Prosessissa muotoilijan tai muotoilutiimin ajateltiin olevan mukana kaikissa vaiheissa aina toimeksiantajan briiffistä ideointisessioiden fasilitointiin ja lopputulosten visualisointiin. Jokainen vaihe vaatii huolellista valmistelua. Ajatuksemme mukaan prosessin eri vaiheissa voitaisiin hyödyntää myös ulkoisia kumppaneita, asiantuntijoita tai fasilitaattoreita tarpeen mukaan.

### 3.1 Tehtävä

Tehtävämme tässä harjoituksessa tai toimeksiannossa oli pohtia Pori Jazzin afterparty-teltoa LP 46!:n ruuhkautuneen sisääntulon ongelmaa ja miettiä narikkaan ja sisäänkäyntiin uusia ratkaisuja. Tehtävän ratkaisemiseksi ryhmämme järjesti workshopin, joka oli osana Pori Jazz for Professionals -seminaarin ohjelmaa heinäkuussa 2011.

Ongelman taustoituksen jälkeen näkökulmiksi, joista tehtävää ryhdyttiin ratkomaan valikoitui 4 teemaa:





1) alue ja tilaan liittyvät ratkaisut 2) henkilökunnan näkökulma 3) teknologiset ratkaisut sekä 4) LP46!-afterparty-teltan kävijän näkökulma. Näitä neljää teemaa työstettiin siis workshopissa, johon osallistui Pori Jazz for Professionals -seminaarin kävijöitä. Näkökulmat valikoituivat toisaalta keskusteluissa toimeksiantajan kanssa, toisaalta ryhmämme pohdintojen tuloksena. Halusimme valita teemat, jotka olisivat tarpeeksi rajattuja, jotta käyttäjät voivat syventyä niihin kunnolla rajallisessa ajassa. Samalla halusimme pitää teemoituksen kuitenkin tarpeeksi väljänä, jotta se ei ohjaisi liikaa käyttäjien pohdintoja.

Näkökulmien valinnan jälkeen hankimme taustamateriaalia, etsimme kuvia aikaisempien vuosien LP46!-teltan tungoksesta, kuulostelimme aikaisempien vuosien kokemuksia sosiaalisen median keskusteluketjuista ja valitsimme menetelmän, jonka avulla käyttäjät workshopissa asiaa lähestyttäisiin. Workshopin ideointivaiheeseen päädyttiin pohdintojen jälkeen käyttämään wikisuunnittelumenetelmää. Menetelmän ajatuksena – kuten nimikin jo paljastaa – on kerryttää informaatiokerroksia niin, että osallistujat näkevät aikaisemmin tuotetut ideat avoimesti. Osallistujat voivat jatkaa ideointia siitä, mihin edellinen jäi ja lisätä omat muokkauksensa edellisen ideointikerroksen “päälle”. Aikaisemmat ideat ja pohdinnat ovat näkyvissä kaikille ja jokainen saa jatkaa toisen jo aloittamaa ideaa. (Kuvausta menetelmästä esim: <http://www.slideshare.net/ptatters/wikisuunnittelu-yhteisllinen-tuotanto-kaupunkisuunnittelu-sa-2757952>, 31.1.2013.) Menetelmä tuntui toimivan erittäin hyvin ja sopi erinomaisesti tarkoitukseemme.

Valikoituja teemoja varten workshop-tilaan järjestettiin neljä erillistä pistettä, jossa kuhunkin näkökulmaan voitiin syventyä. Pisteissä oli ideointia virikkeistävää materiaalia, kuten karttoja, kuvia, rakennuspalikoita, sekä muistiinpanojen tekemistä varten materiaalia fläppitauluista post-it-lappuihin. Materiaalin tuli toimia ideointia helpottavina vihjeinä ja suunnata ideointi kunkin teeman ympärille. Materiaali ei

kuitenkaan saanut rajoittaa tai ohjata ajatuksia liikaa. Lisäksi ideoiden ja ideoinnin taltioimisen tuli olla helppoa ja vaivatonta, sillä seuraavien ideoiden tuli pystyä helposti ja nopeasti näkemään edellisen kierroksen tulokset. Jokaisella teemapisteellä oli lisäksi workshopin järjestäjä mukana fasilitoimassa ideointia, tässä tapauksessa lähinnä varmistamassa, että kaikki ideat kirjataan ylös ja pitämässä huolen siitä, että keskustelu ja ideointi keskittyy annettuun näkökulmaan, kuitenkin huomioiden sen, että ideointia ei haluttu rajata liikaa. Workshopin osallistujat jaettiin kahteen pienempään ryhmään, jotka kiersivät kaikki neljä teemapistettä eri järjestyksessä. Aikaa kunkin teeman ideoinnille oli rajatusti n. 5 minuuttia. Aikapaineen tarkoituksena oli suunnata ideointi suoraan asiaan ja jättää rajattomasti käytettävissä olevasta ajasta mahdollisesti johtuvat käynnistymiskankeudet pois.

### **Teema 1) Alue ja tila**

Alueen ja tilan teemassa tehtävänantoa pohdittiin konkreettisesta ja fyysisestä näkökulmasta. Tässä osiossa pohdittiin voisiko sisäänkäyntiä tai narikkaa esimerkiksi sijoittaa jollakin toisella tavalla. Rajoitukset alueen tai tilan muuttamiseen kävivät kuitenkin pian ilmeiseksi, sillä teltta-alue rajautui toisesta laidasta jokeen ja toisesta alueella olevaan fyysisiä rakenteita sisältävään puistoon. Ennakkoletuksemme oli, että tehtävänannon pohtiminen alueen ja tilan kautta saattaisi tuottaa vähiten uutta. Itse workshopissa konkreettinen kysymyksenasettelu tuntui osallistujille aluksi helpoimmin lähestyttävältä teemalta, mutta osoittautui lopulta hankalimmaksi tehtäväksi ratkaista millään muulla tavalla, kuin mihin toimeksiantaja oli jo itse päätenyt. Workshopissa tämä oli myös se teema, josta osallistujat intuitiivisesti helpoimmin aloittivat ideoinnin.

### **Teema 2) Henkilökunnan näkökulma**

Henkilökunnan näkökulmassa eläydyttiin henkilökunnan rooliin. Toisaalta henkilökunnan näkökulmaa haettiin miettimällä miten ehdotetut ratkaisut vaikuttavat henkilökunnan työskentelyyn, ja



## Wikistand 2

Actions of the  
personnel







toisaalta pohtimalla voisiko henkilökunta edesauttaa ongelman ratkaisua toimimalla jotenkin tähänastisesta poikkeavalla tavalla. Kun workshop ja ideointi pääsi kunnolla käyntiin, osallistujien oli helppo virittäytyä myös tähän näkökulmaan ja tuottaa runsaasti ideoita ongelman ratkaisuun myös tästä perspektiivistä käsin.

### Teema 3) Teknologiset ratkaisut

Teknologisissa ratkaisuissa etsittiin vaihtoehtoja pohtimalla mitä teknologisia keinoja ongelman ratkaisuksi voisi löytyä. Ratkaisuja haettiin esimerkiksi ideoimalla viestinnän tehostamisen keinoja sekä keksimällä uusia teknologiaa hyödyntäviä lähestymistapoja ongelman helpottamiseksi. Myös tässä osiossa workshopin osallistujat pääsivät hyvin vauhtiin ja ideoinnista syntyi useita konkreettisia ehdotuksia. Tämä näkökulma tuntui myös olevan osallistujille helposti tartuttavissa.

### Teema 4) LP46!-teltan kävijän näkökulma

Kävijän näkökulma haluttiin vielä nostaa omaksi kokonaisuudekseen. Tässä teemassa eläytymällä kävijän rooliin pohdittiin mikä saisi kävijän tuntemaan olonsa hyväksi jonotilanteessa. Myös tässä osiossa workshoppaajat saivat aikaan vilkasta keskustelua ja ideointia.

Workshop eteni siis käsittelemällä aihetta näiden neljän teeman kautta. Osallistujia saimme paikalle ennako-odotuksia vähemmän, vain 12 henkilöä. Osallistujat olivat siis Pori Jazz for Professionals -seminaarin kävijöitä, jotka olivat taustoiltaan tapahtumatuotannon ammattilaisia, tutkijoita



Design  
**THIS!**

ble

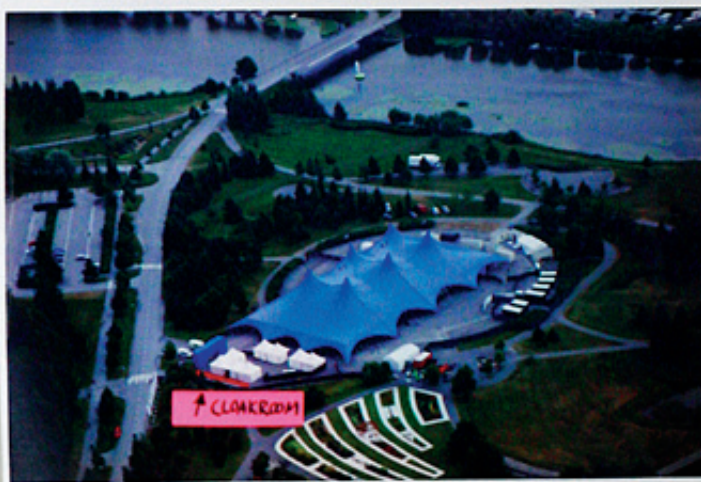
n the box

Information

ocial media

## Wikistand 3

Using technology





# Wikistand 4

## Visitor's experience

Design  
**THIS!**

Party mood

Emotion

Dream

Affect

Experience

What if...



sekä yliopiston henkilökuntaa. Tässä vaiheessa konseptiin sisältyvä idea osallistujien sattumanvaraisista profileista ja Fran Samalionisin tapaan ääripäiden edustajista ei siis päässyt toteutumaan.

Teemoittaisten ideointisessioiden jälkeen ryhmiä pyydettiin vielä keskustelemaan yhdessä ja summaamaan keskeisimpinä ja kehityskelpoisimpina pitämänsä ratkaisuehdotukset. Näistä heidän tuli muokata ehdotukset, jotka esiteltiin koko ryhmälle.

## 3.2 Ratkaisut

Workshopin lopputulemana syntyi useita konkreettisia idea-aihioita. Useimmat ideat keskittyivät tavalla tai toisella palvelujen kehittämiseen ja ryhmät ideoivat myös aivan uusia palvelukonsepteja festivaaliympäristöön. Yhteissuunnittelussa ideoituja uusia palvelukonsepteja olivat mm. elektronisen lippujärjestelmän kehittäminen, elektroninen jazz-ranneke, festivaalivaluutta, jonon jakaminen segmentteihin omine sisäänkäynteineen kävijäprofiilien mukaan sekä jonotuskokemuksen parantaminen kehittämällä uusia ajanviete-, viihde-, ja tapaamispalveluja jonottajille. Lisäksi ideoitiin narikkapalveluun uutta toteutustapaa liikkuvan narikan ja tavaroiden kuljetussysteemin avulla. Tiedotuksen parantamiseen löytyi useita hyvin käytännönläheisiltä tuntuvia ratkaisuehdotuksia, joissa jonotilanteesta tiedotettiin mm. sosiaalista mediaa hyödyntäen.

Useat ehdotetut ideat olivat ryhmämme mielestä toteutuskelpoisia. Monet konsepteista olivat sellaisia, joihin emme olleet aikaisemmin lainkaan törmänneet festivaaliympäristössä. Vaikka ideointi käynnistyi hyvin ja oli välillä melko lennokasta, olivat ryhmien kiteyttämät lopulliset ideaehdotukset silti melko realistisella tasolla.

Toimeksiantajan palautteen mukaan työpajoissa syntyneet ideat ja ratkaisut eivät kuitenkaan sopineet toteutettaviksi eivätkä yhteis-

suunnitteluworkshopissa kehitetyt ideat tällä kertaa johtaneet jatkokokehitykseen tai käytännön implementointiin. Tulevia toteutuksia varten toimeksiannosta opittiinkin paljon.

Oletettavaa on, että mikäli asiakkaan edustaja olisi osallistunut yhteissuunnitteluun, lopputulokset olisivat olleet enemmän sen suuntaisia, millainen mielikuva asiakasorganisaatiolla itsellään oli haasteen ratkaisemista. Tämä olisi voinut toisaalta olla projektimme kannalta etu, sillä näin olisimme ehkä päässeet toteuttamaan prosessin implementointivaiheeseen saakka. Toisaalta tämä olisi varmaankin rajoittanut lennokasta ideointia osallistujien taholta.





### 3.3 Mitä harjoituksesta opittiin?

Tästä harjoituksesta opittiin ainakin se, että projektin tavoitteet ja haluttu lisäarvo tulisi selkiyttää vielä huomattavasti konkreettisemmalla tasolla toimeksiantajan kanssa ennen projektiin ryhtymistä. Vaikka keskusteluissa toimeksiantajan kanssa teemat ja näkökulmat, joista tehtävää ryhdyttiin ratkomaan oli valikoitu yhdessä, oli lähestymistapamme tehtävään ehkä sittenkin liian ”lennokas”.

Projektista jäi tunne, että toimeksiantajien voi ylipäänsä olla hankala sitoutua tällaiseen projektiin, sillä palvelumuotoilu – tai puhumattakaan Design Thinkingin käsite – eivät välttämättä ole vielä kaikille tuttuja asioita. Tämän lisäksi projektin lopputulos on siihen ryhdyttäessä avoin, sillä käyttäjät, vuorovaikutus heidän kanssaan ja suunnittelun jakaminen käyttäjien kanssa muovaavat projektin lopputulemaa niin keskeisesti. Siksi projektiin lähdettäessä on entistä tärkeämpää, että taso, jolla toimeksiantaja odottaa lopputulosten olevan on kaikille osapuolille selkeä. Jos toimeksiantaja esimerkiksi





odottaa yhteissuunnitteluprojektissa kehitettävän uuden konkreettisen ehdotuksen fyysisten, oikeiden, käsinkosketeltavien naulakoiden metrimittaisesta sijoittamisesta narikkaan, hän luultavasti ei näe paljoakaan lisäarvoa lopputuloksessa, joka lähteeikin kääntämään palvelumallin päälaelleen liikkuvan naulakkopalvelun muodossa.

Tämän lisäksi on keskeistä, että taso, jolla toimeksiantajan on mahdollista osallistua projektiin on kaikille osapuolille hyvin selvillä ennen siihen lähtemistä. Tässä harjoituksessa toimeksiantajaan luultavasti vaikutti suuresti se, että ajankohta oli kovin epäotollinen, kiireisin mahdollinen. Lisäksi on huomioitava, että kyseessä oli opiskelijaprojekti, johon ei vaadittu rahallista sitoutumista. Toimeksiantajalla oli myös huonoja kokemuksia aikaisemmin toteutetuista opiskelijaprojekteista, mikä saattoi osaltaan vaikuttaa myös omaan projektiimme.

Harjoituksen perusteella voinee olettaa, että projektin tavoitteiden kommunikointi ja toimeksiantajan sitoutuminen ovat ne tekijät, jotka jatkossakin nousevat keskeiseen osaan tämänkaltaisessa tekemisessä, ja vielä keskeisemmäksi asiaa pienyritysnäkökulmasta tarkastellen. Oletus perustuu käsitykseen siitä, että pienyrityksillä on erityisen rajalliset resurssit irtautua päivittäisen tekemisen ulkopuolisiin hankkeisiin ja ehkäpä vähemmän kokemusta ulkopuolisten tahojen kanssa tehtävästä oman toiminnan kehittämisestä kuin suurilla yrityksillä.

Design This! -prosessin osalta tapausesimerkistä opittiin se, että vaiheittainen palastelu ja valmiiksi prosessiksi kuvattu esitystapa eivät välttämättä sittenkään tuoneet hirveästi lisäarvoa projektin sisällön tavoitteiden kommunikointiin. Palvelumuotoilu tai Design Thinking eivät olleet toimeksiantajalle entuudestaan tuttuja käsitteitä, eikä niiden paketointi konseptinomaiseen asuun välttämättä ollut tarpeen. Jäin lisäksi pohtimaan oliko ajatustasolla tehty prosessimalli ja paketointi sittenkään käytännön tarpeita vastaava. Prosessi oli kenties kuitenkin liian tiivistetty. Palvelukonseptien jatkokehityksen nostaminen omaksi osiokseen, kuten esimerkiksi Miettisen mallissa, osoittautui tämän harjoituksen valossa tarpeelliseksi vaiheeksi. Nyt tämä toteutettiin osana tiivistä workshop-ohjelmaa, eikä kuten todettu, toimeksiantaja ollut itse paikalla. Palvelukonseptien jatkojalostus erillisenä prosessin vaiheena toimii luultavasti osaltaan myös toimeksiantajan sitouttamisen välineenä ja keskeisenä elementtinä ideakonseptien täsmäämisessä toimeksiantajalle sopiviksi. Toimeksiantajan omien asiantuntijoiden panos tässä prosessin kohdassa on luultavasti erityisen tärkeä, jotta konsepteista tulee käytännössä toteutuskelpoisia ja että prosessi saadaan vietyä läpi käytäntöön asti.

Harjoituksessa käytetyistä menetelmistä wikisuunnittelu osoittautui toimivaksi tavaksi nopeatempoiseen ideointiin ja konseptointiin. Käyttäjäkokemuksen keräämiseen ja yhteissuunnitteluun järjestetty workshop sujui myös muilta osin sekä saadun palautteen, että oman



tuntuman perusteella hyvin. Koska järjestimme workshopin osana Pori Jazz for Professionals -seminaarikokonaisuuden ohjelmaa, olivat osallistujaprofiilit alkuperäistä suunnitelmaa homogeenisempiä. Alun perin tavoitteena oli pitää käyttäjän määritelmä mahdollisimman laajana ja hakea luovia ideoita tuomalla yhteen käyttäjiä, jotka olisivat mahdollisimman erilaisia taustoiltaan.

Edellä mainittujen asioiden lisäksi harjoituksesta opittiin myös se, että pelkkä Design Thinking -ajattelu ei välttämättä riitä ankkuroimaan tämän kaltaista tekemistä riittävän jämakkaan kontekstiin, vaan tekeminen on parempi sitoa palvelumuotoilun menetelmiin ja prosesseihin tätä tiiviimmin. Palvelumuotoilu on vakiintuneempi tapa puhua asiasta ainakin suomalaisessa ympäristössä ja palvelumuotoilun termin alta löytyvät myös referenssit alalla Suomessa toteutetuista hankkeista.



Ontto

IHM  
LÄHEINEN

7

Voit

SELKEÄ

KINNOSTAVA

KINNOSTAVA

Asiallinen



AKTIIVIMATKA  
2013-2014





kestävä

as

as

iloinen

- ① liian talvinen
- liian pientä tekstinä
- sekava

Helppo

Selkeä

Uusi

Mandala  
TRAVEL

KIERTOMATKAT

2013-2014

## 4. Case Mandala Travel Oy

Varsinaisena yritysesimerkkinä opinnäytetyössäni on helsinkiläinen matkatoimisto Mandala Travel Oy. Tämä yrityscase on toteutettu edellistä harjoitusta huomattavasti myöhemmin ja edellisen harjoituksen opit on nyt yritetty ottaa huomioon. Eroa edelliseen harjoitukseen on myös siinä, että tätä casea olen toteuttamassa yksin.

Mandala Travel Oy on kotimainen, työntekijöiden omistama matkanjärjestäjä ja matkatoimisto, joka tuottaa kulttuuri-, luonto- sekä aktiivimatkailuelämyksiä. Mandala Travel on erikoistunut pienryhmien ja räätälöityjen matkojen järjestämiseen kaukomaihin. ([www.mandalatravel.fi](http://www.mandalatravel.fi), 1.12.2012.) Viimeisten vuosien aikana yritys on kasvanut huimaa tahtia.

Tehtävänäni on kartoittaa yrityksen palveluprosessin nykytilanne ja saada aikaan läpinäkyvämpi ja helpommin hallittava palveluprosessin uusi malli palvelumuotoilun menetelmiä hyödyntäen. Opinnäytetyöni kannalta tarkastelen yritysesimerkin kautta myös palvelumuotoiluhankkeen toteuttamista pienyrityksessä.

Toimeksiantajayritys hakee siis parannusta yrityksen sisäisiin toimintamalleihin, mutta toisena yhtä tärkeänä tavoitteena palveluprosessin kehittämisessä on myös saada aikaan ehyt palvelukokemus, joka vastaa asiakkaalla tuotteesta olevaa tai toivottua laatumielikuvaa jokaisessa palvelun kontaktipisteessä. Palvelupolun systematisointi on tärkeää, sillä vuorovaikutus palveluorganisaation kanssa palvelun jokaisessa vaiheessa vaikuttaa keskeisesti asiakkaan kokemukseen myös itse pääasiallisesta palvelutuotteesta. Kuten todettu, palvelu tuotetaan ja kulutetaan aina vuorovaikutteisessa prosessissa asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä. (Koivisto 2011, 45.) Pelkkä lopputuote, tässä tapauksessa matka, ei siis riitä, vaan keskeistä asiakkaan kokemuksen kannalta on myös se, mitä ennen matkaa tapahtuu aina

ensimmäisestä kohtaamisesta matkan varaamiseen, matkalle lähtemiseen ja lopulta aina kotiin paluuseen asti.

## 4.1 Palvelumuotoiluprosessi

Tässä case-esimerkissä käytetty palvelumuotoiluprosessi noudattelee aikaisemmin esitellyistä prosessimalleista parhaiten Engine-muotoilutoimiston prosessikuvausta. Engine-toimiston malli valikoitui prosessimalliksi, sillä tarkoituksenani oli tehdä prosessista yrityksen näkökulmasta kevyt ja heidän resurssejaan mahdollisimman vähän rasittava ja ajankäytöllisesti tehokas. Engine-toimiston prosessimallissa päävaiheita on vain kolme. Näistä vaiheessa 1), kuten aikaisemminkin jo todettu, hahmoteltiin siis organisaation liiketoimintamalli, hankittiin ymmärrystä markkinasta sekä hankittiin käyttäjätietoa. Vaiheessa 2) taas konseptoitiin mahdollisia ratkaisuehdotuksia haasteeseen. Vaiheessa 3) puolestaan arvioitiin palvelun käytännön koemalleja ja lopulta tuotiin suunnitelmat käytäntöön.

Aivan täsmälleen näin prosessi ei kuitenkaan käytännössä edennyt, vaan se muotoutui pikemminkin seuraavanlaiseksi

### 1. Ymmärrys: organisaatio, ympäristö, nykytilanne ja haasteet

- hahmotetaan tehtävä
- asetetaan tavoitteet projektille
- kartoitetaan palveluprosessin nykytilanne ja ongelmakohdat yhdessä yrityksen kanssa

## 2. Käyttäjäkokemus: hankitaan käyttäjätietoa ja käyttäjäkokemusta

- olemassa oleva palaute
- kysely
- yhteissuunnitteluworkshop
- käyttäjätiedon analyysi
- suunnitteluajurien muodostus

## 3. Ideointi ja protoilu

- uuden palveluprosessin ideointi
- protomallinnus paperilla

## 4. Käytäntö

- palveluprosessin käyttöönotto

### 4.2. Palvelupolku

Aikaisemmin esitelty palvelupolun jäsentely muodostuu tässä tapaus-esimerkissä seuraavanlaiseksi.

#### Palvelupaketti

Palvelupaketti, eli ydinpalvelu, jota asiakkaalle tarjotaan on tässä tapauksessa matka. Avustavia palveluja yritys tarjoaa esimerkiksi järjestämiensä matkainfo-tilaisuuksien muodossa. Tukipalveluita taas ovat esimerkiksi yrityksen aktiivinen läsnäolo sosiaalisessa mediassa, jonka kautta asiakkaat ja yrityksen palveluista kiinnostuneet voivat seurata esimerkiksi matkojen etenemistä. Yrityksen sosiaalisen median yhteisö on tiivis ja aktiivinen.

#### Palvelutuokio

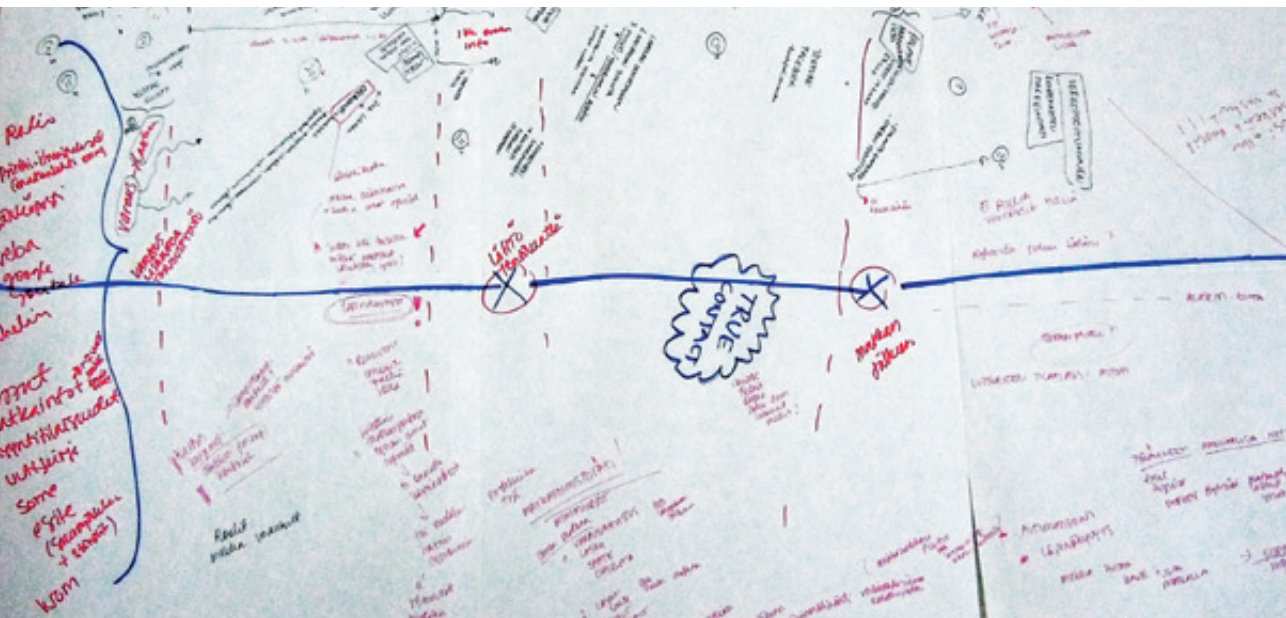
Palvelutuokioiksi kutsuttiin siis palvelun vaiheita, joissa palvelun tuotanto ja asiakkaan ja palveluntarjoajan välinen vuorovaikutus tapahtuu. (Koivisto 2011, 49.) Tässä tapausesimerkissä palvelutuokiot



sisältävät ensimmäisen yhteydenoton asiakkaalta, matkatarjouksen, matkavarauksen, matkainformaation, laskun, mahdollisen matkainfo-tilaisuuden tai sähköpostitse saatavan matkainformaation, varsinaisen matkan ja mahdolliset jälkimarkkinointiaktiviteetit.

## Palvelupolku

Palvelupolulla tarkoitetaan asiakkaalle näyttäytyvän palvelun kokonaisuutta, joka siis muodostuu toisiaan seuraavista palvelutuokioista.



*Palveluprosessi ja palvelupolku nykyisellään yrityksen näkökulmasta*

## Palvelupolku nyt ja kehityskohteet

Yrityksen näkökulmasta nykyisen palvelupolun ongelmakohtia tuli esille useita ja ne oli ehkä yllättävänkin helppo nimetä. Työntekijöiden oli helppo eritellä nykyisen prosessin heikkoudet sekä omasta kokemuksesta, oman työn näkökulmasta että eläytyä asiakkaan oletettavaan tuntemukseen nykyisen palveluprosessin eri vaiheiden toimivuudesta. Asiaa oli siis selkeästi pohdittu yrityksessä.

Keskeisimmät ongelmakohdat vaikuttivat liittyvän yleiseen ”tietotyötuskaan”: työ on kovin pirstaleista ja toistuvat keskeytykset aiheuttavat ylimääräistä stressiä ja keskittymisen herpaantumista. Toimistolla on jatkuvasti kova kiire ja työtä tehdään paineen alla. Prosessissa on selkeitä siirtymäkohtia, joissa informaatio ei välity työntekijöiden kesken aivan toivotulla tavalla. Nykyisten käytössä olevien työvälineiden ei koeta oleellisesti helpottavan tilannetta, vaikka niiden nimenomaisena tavoitteena onkin lisätä läpinäkyvyyttä ja helpottaa tiedon siirtymistä.

Oman haasteensa tehtävään tuo se, että osa työntekijöistä käy säännöllisesti mukana matkoilla matkanjohtajina ja tekee erilaista liikkuvaa myyntityötä. Yhtä kokonaisuutta hoitanut henkilö voi välillä olla monta viikkoa yhtäjaksoisesti pois toimistolta huonojen tai olemattomien verkko- ja puhelinyhteyksien päässä. Tässä on selkeä piste, jossa toimistotehtävien siirto toiselle henkilölle saattaa ontua ja informaatiota saattaa kadota ”mustaan aukkoon”. Lisäksi työntekijät olivat epävarmoja onko jokaisen kontaktipisteen ja palvelutuokion kommunikoinnin sävy tällä hetkellä brändin mukainen ja sävyltään sopiva. Selkeänä toiveena kävi ilmi palvelujärjestelmän automatisointi lukuisten manuaalisten vaiheiden ja työvälineiden sijaan, sekä jälkimarkkinoinnin kehittäminen. Käyttäjänäkökulmasta tarkasteltuna palvelu koettiin nykyisellään ihan hyvänä, eikä toimistolla koettu kiire nykyisellään välittynyt ulos.

Tässä casessa syntyvä palvelupolku voi toimia suuntaviivana mahdollisille tietojärjestelmähankinnoille myöhemmin. Prototyyppi tässä yhteydessä ei siis tule olemaan valmis tuote, järjestelmä tai sovellus, vaan idean konkretisointi tai ajatuskokeilu (ks. Vaahtojärvi 2011, 131), johon palvelujärjestelmän kuvaus tai mallinnus pohjaa. Tämän pohjalta yrityksen on toivottavasti myös helpompi määritellä ja arvioida myöhempiä hankintoja ja niille asetettavia kriteereitä.



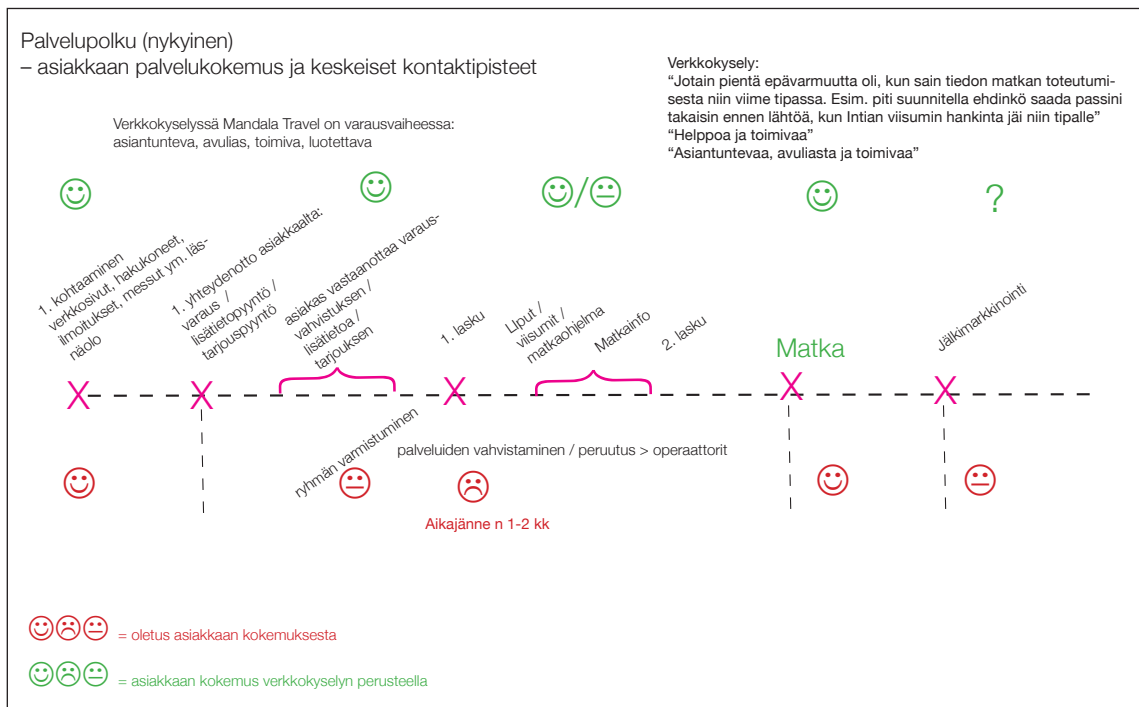
## 4.3 Työvälineet

Tapausesimerkissä käytetyt työvälineet jakautuivat prosessin vaiheisiin seuraavalla tavalla:

Ymmärrys: tehtävä, organisaatio, ympäristö, nykytilanne ja haasteet	Käyttäjäkokemus: hankitaan käyttäjätietoa ja käyttäjäkokemusta	Ideointi ja protoilu	Käytäntö
Käyttäjäkokemuksen mallinnus (customer journey map)	Kysely jatkuu	Palvelun prototyyppi (Service prototype)	Palvelumallin visuaalinen kuvaus (Service blueprint)
	Käyttäjäkokemuksen mallinnus jatkuu		
Kysely	Workshop: Kartta odotuksista (expectation map) Lööppi (Tomorrow headlines)		

Käyttäjäkokemuksen mallinnus (customer journey map) oli ensimmäinen lähtökohta asiakkaan ja Mandala Travelin välisen vuorovaikutuksen selvittämisessä. Käyttäjän tämänhetkisestä asioinnin kulusta piirrettiin kartta, johon työntekijät merkitsivät heidän olettamansa ongelmakohdat ja katkokset palvelussa. Käyttäjäkokemuksen asiakasnäkökulmaa taas selvitettiin verkkokyselyn avulla.

Verkkokyselyn perusteella selvitettiin millaisena asiakkaat kokivat asioinnin matkatoimiston kanssa. Tätä hahmotettiin niin avoimilla kysymyksillä, kuin erilaisilla arviointiasteikoilla. Yritykselle oli tärkeää myös saada tietoa yritysmielikuvastaan asiakaskunnassa, joten kyselyyn sisällytettiin myös yritysmielikuvaa kartoittavia elementtejä. Kyselyyn pyrittiin sisällyttämään mahdollisimman paljon avoimia ja kuvailevia vastauksia, jotta tarjotut vastausvaihtoehdot eivät ohjaisi lopputuloksia liiaksi. Kyselyyn vastasi 110 henkilöä, joka



oli enemmän kuin kyselyä tehtäessä odotettiin. Kyselyn tulokset siirrettiin käyttäjäkokemuksen mallinnuskarttaan.

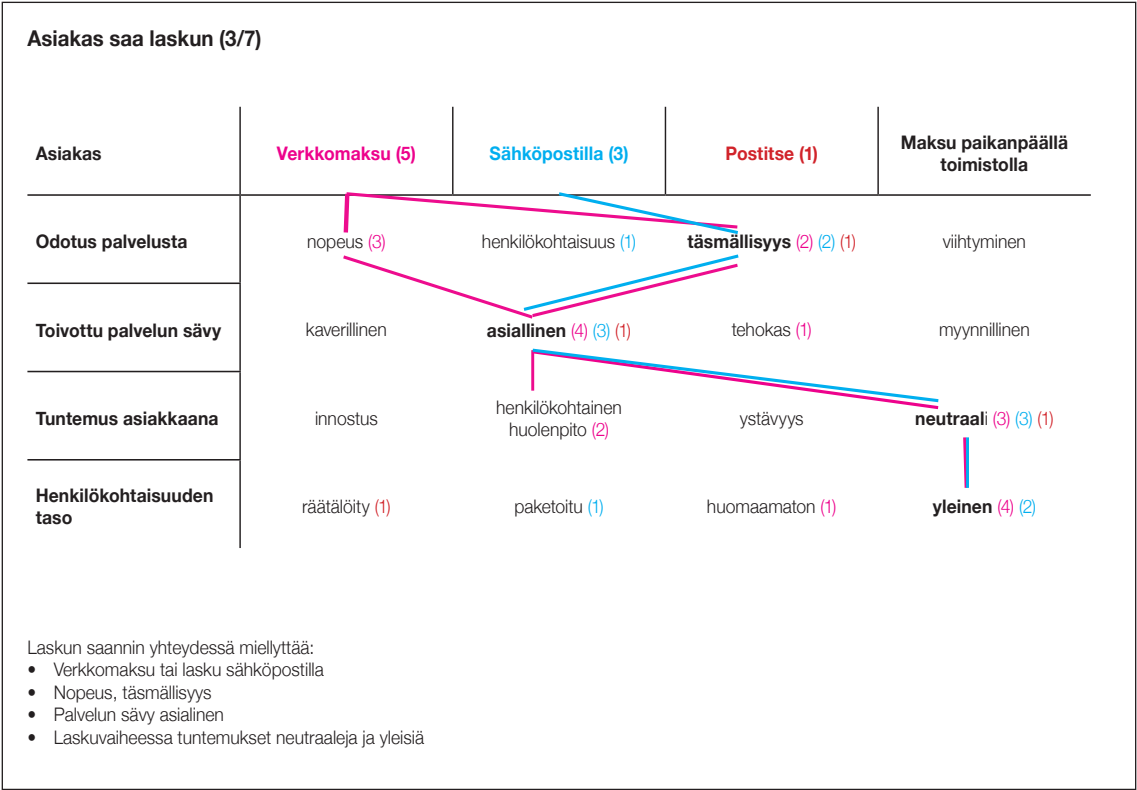
Syvämmän käyttäjänäkökulman saamiseksi järjestettiin workshop tai käyttäjäpaneeli johon tuli 9 osallistujaa. Osallistujat olivat aktiivisia matkatoimistopalveluiden käyttäjiä, sosiaalisen median kautta osallistumisesta kiinnostuneita sekä muutama Mandala Travelia aikaisemmin tuntematon henkilökohtaisesti värvätty osallistuja. Myös workshopiin sisällytettiin matkatoimiston ja sen keskeisimpien kilpailijoiden yritysmielikuvaa selvittävä elementti, sillä toimeksiantaja koki tämän tärkeäksi. Tämän lisäksi käyttäjänäkökulmaa kartoitettiin kolmen tehtävän kautta. Näistä ensimmäinen oli kartta odotuksista (expectation map).

Kartta odotuksista -tehtävässä käyttäjiä pyydettiin piirtämään mieluisin asiointireitti eri kanavien läpi ja samalla valikoimaan mielui-



Large printed sheet with a grid of text, likely a project plan or timeline.

Task	Start Date	End Date	Responsible
Research and gather information	10.10.2023	15.10.2023	Marko
Write the first draft	16.10.2023	20.10.2023	Marko
Review and edit the first draft	21.10.2023	25.10.2023	Marko
Write the second draft	26.10.2023	30.10.2023	Marko
Review and edit the second draft	31.10.2023	05.11.2023	Marko
Write the final draft	06.11.2023	10.11.2023	Marko
Review and edit the final draft	11.11.2023	15.11.2023	Marko
Final proofreading	16.11.2023	20.11.2023	Marko
Printing and distribution	21.11.2023	25.11.2023	Marko



simmat tuntemukset ja palvelun sävyt palvelun eri vaiheissa. Tehtävä toimi samalla aiheeseen orientoitavana tehtävänä. Vaikka osallistujia oli vain 9, oli mielenkiintoista nähdä kuinka samanlaisia valintoja käyttäjät tekivät toisistaan tietämättä.

Seuraavana vaiheena käyttäjäworkshopissa oli jakautuminen pienryhmiin ja ideointi. Ryhmäkeskustelun ja ideoinnin pohjalta osallistujia pyydettiin tekemään lööppi (tomorrow headlines) matkatoimistopalvelujen tulevaisuudennäkymistä 15 vuoden kuluttua. Osallistujia pyydettiin pohtimaan sekä teknologisia että palveluihin liittyviä muutoksia. Tehtävän tarkoituksena oli helpottaa ja suunnata ideointia sekä auttaa kommunikoimaan ideoinnin tulokset muille osallistujille. Tomorrow headlines -työväline on yksi



Tiedän  
mitä teet  
ensi lomalla



Näe  
se  
jo  
nyt

IT'S A TRIP BEYOND

GIVE  
&  
TAKE



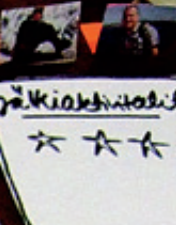
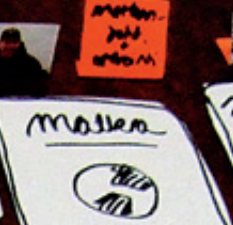
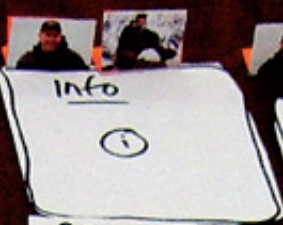
ETHICAL AND ECOLOGICAL  
EXPERIENCES SINCE 2028

Ideo-palvelumuotoilutoimiston menetelmäkorttien välineistä (<http://www.servicedesigntools.org/tools/14>, 8.1.2013). Tehtävä herätti paljon keskustelua ja paljasti myös joitakin mahdollisia piileviä tarpeita, joita käyttäjillä palvelua kohtaan on. Itse tehtävän lopputuloksista, lööpeistä, tätä voi olla vaikea nähdä, sen sijaan lopputulosten ympärillä käyty keskustelu oli tässä tehtävässä ehdottomasti sen paras anti.

Keskustelusta nousi esille mielenkiintoisia teemoja ja trendejä. Näistä yksi oli esimerkiksi eettisyys ja ekologisuus matkailussa. Lisäksi osallistujia puhututti erilaisten niche-ryhmien ja niille suunnattujen palvelujen kasvu, sekä palvelujen käytön ja omatoimimatkailun suhde. Osallistujat näkivät palvelun käyttämisen lisääntymisen nousevana trendinä, kun taas omatoimimatkailusta saatava lisäarvo ei osallistujista ollut tulevaisuudessa keskeinen. Lisäksi keskusteltiin matkakokemuksesta aitona elämyksenä, ja ristiriidasta jonka tämä aiheuttaa erityisesti ryhmämatkailussa. Vaikka matkailijat haluavat matkaelämyksensä aitona ja sattumanvaraisena, tarvitsevat he toisaalta ennakkotietoa tai tulkkausta kokemuksen ymmärtämiseksi, vaikka juuri ennakkotieto vähentää sattumanvaraisuutta ja ”eksymisen” ja näin aidon kokemuksen mahdollisuutta. Tämä oli mielenkiintoinen ristiriita. Lisäksi keskusteluista nousi esille monia konkreettisia ideoita matkakohdeviestinnän rikastamiseen esimerkiksi älypuhelinsovellusten ja sosiaalisen median sisältöjen avulla.

Projektin seuraavassa vaiheessa käyttäjäkokemuksen ja aikaisemman keskustelun pohjalta rakennettiin suunnitteluajurit, joiden pohjalta uutta palvelupolkua lähdettiin testaamaan käytännössä. Tätä vaihetta oli tarkoitus edeltää suunnitteluajurien pohjalta tehtävä yhteinen ideointi ja konseptointi, mutta sen toteutus jäi laihaksi. Ideointi ja protoilu oli tarkoitus tehdä yhdessä toimeksiantajan työntekijöiden kanssa ja mahdollisesti syventää ideointia lisää ottamalla mukaan käyttäjänäkökulma, mutta yhteinen ideointi ei oikein lähtenyt lentoon. Ideointia fasilitoiva menetelmä olisi varmasti auttanut asiaa, tai





### Pätkäkirjoitus

kirjoitus - dokumentaatio  
Täydellinen  
Lähtökohtainen  
Pätkäkirjoitus (Sanku)  
Materiaalia

### Pätkäkirjoitus

kirjoitus - dokumentaatio  
Väri - väri

kirjoitus - dokumentaatio  
Lähtökohtainen  
Pätkäkirjoitus (Sanku)  
Materiaalia

### Pätkäkirjoitus

kirjoitus - dokumentaatio  
Lähtökohtainen  
Pätkäkirjoitus (Sanku)  
Materiaalia

kirjoitus - dokumentaatio  
Lähtökohtainen  
Pätkäkirjoitus (Sanku)  
Materiaalia

### Pätkäkirjoitus

kirjoitus - dokumentaatio  
Lähtökohtainen  
Pätkäkirjoitus (Sanku)  
Materiaalia

kirjoitus - dokumentaatio  
Lähtökohtainen  
Pätkäkirjoitus (Sanku)  
Materiaalia

### Pätkäkirjoitus

kirjoitus - dokumentaatio  
Lähtökohtainen  
Pätkäkirjoitus (Sanku)  
Materiaalia

kirjoitus - dokumentaatio  
Lähtökohtainen  
Pätkäkirjoitus (Sanku)  
Materiaalia

### VIESTIT

ASIAKASKONTAKTIALUE A  
ASIAKASKONTAKTIALUE B  
ongelma viestintä

### VIESTIT

ASIAKASKONTAKTIALUE A  
ASIAKASKONTAKTIALUE B  
ongelma viestintä

### VIESTIT

ASIAKASKONTAKTIALUE A  
ASIAKASKONTAKTIALUE B  
ongelma viestintä

### VIESTIT

ASIAKASKONTAKTIALUE A  
ASIAKASKONTAKTIALUE B  
ongelma viestintä

### VIESTIT

ASIAKASKONTAKTIALUE A  
ASIAKASKONTAKTIALUE B  
ongelma viestintä

### Aktiviteetit

ASIAKASKONTAKTIALUE A  
ASIAKASKONTAKTIALUE B  
ongelma viestintä

### Aktiviteetit

ASIAKASKONTAKTIALUE A  
ASIAKASKONTAKTIALUE B  
ongelma viestintä

### Aktiviteetit

ASIAKASKONTAKTIALUE A  
ASIAKASKONTAKTIALUE B  
ongelma viestintä

### Aktiviteetit

ASIAKASKONTAKTIALUE A  
ASIAKASKONTAKTIALUE B  
ongelma viestintä

### Ulkopuoliset

ASIAKASKONTAKTIALUE A  
ASIAKASKONTAKTIALUE B  
ongelma viestintä

### Ulkopuoliset

ASIAKASKONTAKTIALUE A  
ASIAKASKONTAKTIALUE B  
ongelma viestintä

### Ulkopuoliset

ASIAKASKONTAKTIALUE A  
ASIAKASKONTAKTIALUE B  
ongelma viestintä

M+

H<sub>0</sub>  
m+

x 110 painotus  
tuloksena

H<sub>0</sub>

Mulle  
kalle

matkanyöly  
mukaan  
tuloksena

Ana mieli  
amallea  
→ mielen

+ se on mieli  
tuloksena



sitten ideointivaihe olisi pitänyt pohjustaa ja valmistella toimeksiantajalle vielä nykyistä huolellisemmin.

Steen, Manschot ja De Koning ovat havainneet, että toisinaan palvelumuotoiluhankkeissa yhteissuunnittelun avulla saavutettavat hyödyt ovat jääneet argumentoimatta selvästi ja tarpeeksi realistisesti, jolloin riskinä on, että yhteissuunnittelun avulla saavutettavat hyödyt jäävät pieniksi. (Steen, Manschot ja De Koning 2011, 53-54.) Vaikka tässä toimeksiannossa yhteissuunnitteluun ja käyttäjänäkökulman hankkimiseen suhtauduttiin lähtökohtaisesti erittäin positiivisesti, jäivät yhteissuunnittelun hyötyjen avaaminen varmasti silti vielä liian yleiselle tasolle ja argumentoimatta tarpeeksi hyvin. Tämä voi olla yksi syy siihen, miksi tässä prosessin vaiheessa ideointi ja yhteissuunnittelu ei kunnolla käynnistynyt.

Yhtä kaikki, tähän asti tehdyn ja kerätyn aineiston pohjalta saatiin muodostettua palvelupolun paperimalli (service prototype), jossa käytiin läpi palvelutuokiot ja kontaktipisteet käyttäjän näkökulmasta ja lisäksi näihin vaiheisiin kuuluvat toimet toimistolla ja muiden sidosryhmien kanssa. Tällä kertaa prototyypin testaamiseen ei käytetty tarinallisia tai näytelmällisiä elementtejä, vaan se käytiin läpi vaihe vaiheelta keskustellen.

Kuten aikaisemmin on todettu, mahdolliset tietojärjestelmiin liittyvät hankinnat ja palvelupolun implementointi sitä kautta käytäntöön jää yrityksen itsensä tehtäväksi, joten lopputuloksena prosessissa omalta osaltani on palvelumallin visuaalinen kuvaus (service blueprint). Myös palvelumallin konkreettinen käyttöönotto jää tässä vaiheessa yrityksen itsensä toteutettavaksi.

## 4.4 Suunnitteluajurit

Käyttäjätiedon ja muun kerätyn aineiston sekä keskustelujen pohjalta tulevalle palvelupolulle muodostettiin suunnittelua ohjaavat periaatteet, suunnitteluajurit. Suunnitteluajurit (design drivers) ovat väline, jonka avulla konseptoinnin tavoitteita voidaan selkeyttää ja käyttäjien tarpeet kytkeä suunnitteluprosessia ohjaaviksi. Suunnitteluajurit ovat konseptoinnille asetettavien tavoitteiden konkreettisia määrittelyjä, jotka yleensä pohjaavat käyttäjätutkimukseen tai muuhun taustatietoon. ([http://www.taik.fi/palvelut/future\\_home\\_institute/tutkimus/termit.html](http://www.taik.fi/palvelut/future_home_institute/tutkimus/termit.html), 8.1.2013.)

### 1. Liukuman säätely

Ensimmäinen suunnitteluajureista on liukuman säätely. Aineistosta käy ilmi selkeä riskitekijä: tuntemus kiireestä toimistolla lisää mahdollisuutta siihen, että palvelun tarkkuus, nopeus ja asiallisuus kärsivät – asiat, joita asiakkaat aineiston perusteella Mandala Travelin kanssa asioidessaan erityisesti arvostavat. Aineiston perusteella kiire toimistolla ei tällä hetkellä näy ulos, ainakaan vielä. Asiallisuus, tarkkuus ja nopeus eivät kuitenkaan saa kärsiä myöskään tulevaisuudessa liiketoiminnan mahdollisesti kasvaessa.

Yksi keskeisistä tekijöistä, joka näyttää olevan sekä matkatoimistorutiinien kiireentunnun takana että tuomassa muuten erinomaisen positiiviseen asiakaspalautteeseen muutamia miinuksia on informaation vahvistuminen ajoissa. Ryhmän ja matkan vahvistuminen, lentoaikataulujen vahvistuminen, viisumin hankintaan ja rokotuksiin varautuminen sekä tarkentavan matkainformaation saanti ajoissa olivat asioita, joihin asiakkaat kiinnittivät huomiota. Nykyistä palveluprosessia hahmotettaessa taas kävi ilmi, että ainakin yksi keskeinen tekijä informaation vahvistumiseen ja vaihtumiseen ja siitä syntyvään epävarmuuteen on se, että liukuma matkan varauksen ja matkalle lähdön välisessä ajassa on lyhentynyt aikaisempaan verrattuna huomattavasti.

## 2. Läpinäkyvyys

Toinen suunnitteluajureista on läpinäkyvyys. Palvelupolussa ja palveluprosessissa eri vaiheita tulee olla helppo siirtää henkilöltä toiselle ja kaikkien työntekijöiden tulee voida helposti nähdä missä vaiheessa prosessia mikäkin matkustajaryhmä on menossa. Läpinäkyvyyteen voidaan hakea parannusta mm. prosessin selkiyttämällä sekä käytössä oleviin työvälineisiin liittyvillä keinoilla, mutta mahdollisesti myös visuaalisilla ratkaisuilla.

## 3. Palvelun vakiointi

Kolmantena ajureista on palvelun vakiointi. Prosessin tulee olla vakioitu ja palvelu tulee olla vaiheistettu selkeiksi osakokonaisuuksikseen. Vaikka toimistolla koettu tunne kiireestä ei tällä hetkellä selvityksen perusteella näy ulos, aineistosta on tunnistettavissa, että se voi olla selkeä riskitekijä tulevaisuudessa.

## 4. Henkilökohtainen palvelu ja lisäpalvelut

Sekä verkkokyselyssä että käyttäjäworkshopissa korostui henkilökohtaisena koetun palvelun tärkeys. Palvelun henkilökohtainen sävy ja palvelun personointi tulee säilyttää palveluprosessissa myös tulevaisuudessa. Aineistosta nousee esille monia lisäpalvelumahdollisuuksia matkakohdeviestintään, joita mahdollisuuksien mukaan voidaan hyödyntää.



## 4.5 Palvelumallin parannus – itsepalvelupaketti

Suunnitteluajurien pohjalta muodostettu palvelupolku sisältää viisi itsenäistä vaihetta. Ne ovat

1. Varausvaihe
2. Laskutusvaihe
3. Informaatiovaihe
4. Matka
5. Jälkiaktiviteetit

Palvelumallin kuvaukseen on sisällytetty jokaisen palveluvaiheen sisältö ja kuvaus, siihen liittyvä asiakasviestintä, aktiviteetit, jotka vaiheeseen liittyvät toimistolla ja mahdolliset ulkoiset sidosryhmät, jotka vaiheeseen liittyvät. Lisäksi jokaiselle vaiheelle on määritelty oma vastuuhenkilönsä.

Suunnitteluajureihin sisältyvää liukuman säätelyä ei tässä vaiheessa voitu ottaa mukaan palvelumalliin, vaan se jää kehityskohteeksi myöhemmin. Ketteryys ja nopea reagointi on yritykselle myös kilpailuetu verrattuna muihin alan toimijoihin, joten sen liiallinen rajoittaminen voisi toisaalta olla myös epäedullista yrityksen näkökulmasta.

Liukuman säätelystä juontuvan epävarmuuden ja vaihtuvuuden hallitsemiseen tosin luultavasti auttaa ja tuo selkeyttä myös prosessin muiden vaiheiden vakiointi ja läpinäkyvyyden lisääminen kokonaisuudessaan.






Palvelumallin implementointi käytäntöön ja palveluprosessin omaksuminen jää siis tällä kertaa yrityksen omaksi tehtäväksi, vaikka useimmissa palvelumuotoilun prosessikuvauksissa tämä on sisälly-

tetty palvelumuotoiluprosessin osaksi. Omatoimisen käyttöönoton ja palvelupolun omaksumisen helpottamiseksi päätin tehdä toimекsiantajalle palvelumallin parannuksen itsepalvelupaketin. Pakettiin kuuluu palvelumallin visuaalinen kuvaus (service blueprint), pohja palveluprosessin hahmottamiseen ja pohtimiseen työroolien kautta, palveluprosessin eri vaiheisiin kuuluvat muistilistapohjat, sekä idea-kooste projektissa esille nousseista ideoista ja käyttäjäkokemuksen pohjalta heränneistä ehdotuksista.

Halusin palvelumallin tai palvelupolun visuaalisesta kuvauksesta konkreettisen ja käsinkosketeltavan, minkä vuoksi päätin toteuttaa sen painettuna versiona. Haasteena missä tahansa palvelumallin kuvauksessa on usein se, että muste ehtii hädin tuskin kuivua, kun malli on jo joiltakin osin vanhentunut. Tämä on tietysti erityisesti riskinä kun on kyse painetusta materiaalista, jota on hankalampi ylläpitää ja päivittää. Tästä syystä halusin sisällyttää pakettiin myös täydennettäviä ja muutettavia osioita. Taka-ajatuksena tässä on myös edesauttaa palvelumallin käyttöönottoa, kun materiaalia voi itse täydentää. Lisäksi ajattelin, että seinälle kiinnitettynä palvelumallin kuvaus toimisi myös visuaalisena muistutuksena ja auttaisi sitä kautta myös läpinäkyvyyden lisäämisessä ja sisäisessä viestinnässä.

Paketin sisältö näyttää seuraavalta:

SERVICE BLUEPRINT

	 Varausvaihe	 Laskutusvaihe	 Infovaihe	 Matka	 Jalkimarkkinointi
Asiakkaan vaiheet	Yhteydenotto asiakkaalta Ensimmäinen kontakti asiakkaalta Mandalan suuntaan. Asiakas on kiinnostunut tarjonnasta verkkosivujen, esitteen, mainoksen, messujen, tuttavien suosituksen tms. kautta ja ottaa yhteyttä.	Yhteydenotto asiakkaalle Asiakas on hyväksynyt tarjouksen ja matka on varattu. Asiakkaalle lähetetään lasku ja laskun saatekirjeet	Yhteydenotto asiakkaalle Asiakas saa syventävää informaatiota matkasta, tarvittavista varusteista, olosuhteista ym. tarpeellisesta, kuten • info matkakohteesta • info varusteista • viisumit, liput, passikopiot	Ryhmä on matkalla	Yhteydenotto asiakkaalle Asiakas vastaanottaa kiitos matkasta -viestin ja palautepyynnön
Toimet	Yhteydenotto voi olla • Tarjouspyyntö • Esittelyä • Matkavaraus	Asiakkaalle lähetetään • Varauslasku + liite: heti • Lentolasku: 60 päivää ennen matkaa • Loppulasku + liite: 30 päivää ennen matkaa	Asiakkaalle lähetetään • Yleinen infopaketti: 60 päivää ennen matkaa • Henkilökohtainen infopaketti: 30 päivää ennen matkaa (liput, ohjeet, viisumitiedot ym.) Aktiivimatkalaiset • Infotilaisuus 40 päivää ennen matkaa	Kriisinhallintavalmius Muutostilanteiden hoitaminen Päivystysrinki SOME-päivitykset Matkanjohtaja: matkapäiväkirja, kulsevitykset, matkaraportti	Asiakkaalle lähetetään viesti ja linkki palautelomakkeelle
Viestintämallit	Asiakaskontaktimalli A Asiakaskontaktimalli B Muu tarpeellinen viestintä	Asiakaskontaktimalli C Muu tarpeellinen viestintä	Asiakaskontaktimalli C Infopaketti matkanjohtajalle Muu tarpeellinen viestintä		Asiakaskontaktimalli D
Järjestelmät ja toimiston sisäiset tehtävät	Varauksen kirjaus varausjärjestelmään	Asiakasrekisterin päivitys Laskujen kirjoitus	Palveluiden vahvistus Lentovaraukset Infomateriaalit Infotilaisuuden järjestys	Yhteydenpito matkanjohtaja – Mandala Muutoksiin ja kriisitilanteisiin varautuminen	Palautelomakkeen lähetyt ja palautteen analyysi SOME-päivitykset
Muut sidosryhmät			Lentoyhtiöt Yhteistyökumppanit		Matkanjohtajalta raportit ja kulsevitykset
Kuka hoitaa?	Mikka Henkilö X (myöhemmin)	Mikka Henkilö X (myöhemmin)	Mikka Kalle Matkanjohtaja (myöhemmin)	Mikka Matkanjohtaja	Kalle Juha

ROOLIT JA TEHTÄVÄT

Markkinointi



Tehtävät

Tavoitteet

Vaiheet, joissa mukana

-  ☐
-  ☐
-  ☐
-  ☐
-  ☐

Operointi



Tehtävät

Tavoitteet

Vaiheet, joissa mukana

-  ☐
-  ☐
-  ☐
-  ☐
-  ☐

Ryhmänjohtaja



Tehtävät

Tavoitteet

Vaiheet, joissa mukana

-  ☐
-  ☐
-  ☐
-  ☐
-  ☐

Matkanjohtaja



Tehtävät

Tavoitteet

Vaiheet, joissa mukana

-  ☐
-  ☐
-  ☐
-  ☐
-  ☐

## MUISTILISTAT PROSESSIN VAIHEISIIN



**Varausvaihe**

☐  
☐  
☐  
☐  
☐  
☐  
☐  
☐  
☐  
☐


**Laskutusvaihe**

☐  
☐  
☐  
☐  
☐  
☐  
☐  
☐  
☐  
☐


**Infovaihe**

☐  
☐  
☐  
☐  
☐  
☐  
☐  
☐  
☐  
☐


**Matka**

☐  
☐  
☐  
☐  
☐  
☐  
☐  
☐  
☐  
☐


**Jälkimarkkinointi**

☐  
☐  
☐  
☐  
☐  
☐  
☐  
☐  
☐  
☐

  
**Hyväntekeväisyyteen  
 ottaminen mukaan  
 matkaohjelmaan**


  
**MATKAKOHTEEN  
 VIRTUAALIESITTELY  
 OSANA VERKKOSIVUJA**

  
**Syventävä tieto matkainfoon:  
 linkkejä kielikursseihin,  
 kirjallisuuteen, blogeihin, tietoa  
 etiketistä, kulttuurista ja tavoista**

  
**Yksilölliset palvelut aikaisempaan  
 ostokäyttäytymiseen  
 perustuen**

  
**Sivusto, josta asiakas näkee  
 matkalle osallistujien määrän  
 ja todennäköisyyden matkan  
 toteutumisesta**

  
**Älypuhelin  
 hyödyntäminen lippujen ja  
 varausten ym. yhteydessä**

  
**Blogien hyödyntäminen tiedon ja  
 kokemusten saamisessa ja jakamisessa,  
 esim. aikaisemmin matkalla olleiden  
 kokemuksia ja kertomuksia**

  
**Tutustuminen ja verkottuminen  
 matkalle lähtevään ryhmään  
 sosiaalisessa mediassa ennen matkaa**

  
**Luettelo kohdemaasta tarjolla  
 olevista hauskoista ja hyödyllisistä  
 älypuhelinsovelluksista**

  
**Profilointidatan entistä  
 parempi hyödyntäminen  
 markkinoinnissa ja  
 matkatuotteiden myynnissä**

  
**Esimerkkivideo tarvikkeista,  
 "Mitä Kalle pakkaa mukaan  
 omaan reppuunsa"**

  
**VIRTUAALINEN  
 MATKATOIMISTOAGENTTI  
 VERKKOON**



## 4.6 Pienyritysnäkökulma

Pohdittaessa toimeksiantoa erityisesti pienyrityksen näkökulmasta, nousee esiin muutamia havaintoja ja pohdittavia asioita. Vaikka tässä tapausesimerkissä käytetyn palvelumuotoiluprosessin piti olla mahdollisimman kevyt ja yritystä vähän kuormittava, oli projektin kesto kaikesta huolimatta elokuusta 2012 tammikuulle 2013. Tosin on huomattava, että ajankäytössä olisi ollut tehostamisen varaa ainakin omalta puoleltani. Yrityksen osalta asiaa hankaloitti kiireinen sesonki sekä se, että osa työntekijöistä ja projektissa mukanaolevista oli vuorotellen useita viikkoja yhtäjaksoisesti pois toimistolta toimiessaan matkanjohtajana. Tosin uskon, että kiire ja projektin venyminen on tämänkaltaisessa tekemisessä aina enemmän tai vähemmän vakio, erityisesti, jos kehityshankkeita työtetään normaalien rutiinien ohella tai niiden lisäksi, eikä toiminnan kehittämiseksi ole erityisesti osoitettu aikaa tai vastuuhenkilöä. Tällä tavoinhan kehityshankkeet kilpailivat väistämättä ajankäytöstä normaalien, jo itsessään kuormittavien rutiinien kanssa.

Liian kevyt prosessi tai aikajänteeltään nopea yhteistyö voi toisesta näkökulmasta olla myös esteenä luottamuksellisen suhteen muodostumiselle toimeksiantajan kanssa. Ilman sitä taas toimeksiantajan voi olla vaikea avata toimintatapojaan, liiketoimintamalliaan tai jakaa ja vastaanottaa ideoita – niin käyttäjiltä kuin projektissa osallisena olevilta suunnittelijoitakaan. Yhteissuunnittelu ja suunnittelun tietynlainen demokratisointi eivät kenties vielä ole vallitsevia toimintatapoja. Ehkäpä monialainen osastorajoja ylittävä tiimityöskentelykään ei pienyrityksissä välttämättä ole se tutuin toimintatapa, jos kuten tässä tapausesimerkissä, työntekijät tai omistajat ovat laskettavissa yhden käden sormilla. Nämä kaikki tekijät voivat osaltaan vaikuttaa siihen, että toimeksiantajan voi olla vaikea luovuttaa suunnitteluvaltaa käyttäjille tai muille projektiin osallistujille.



Toisaalta, vaikka ”kevytprosessi” voi olla edellä kuvatusta syystä huono vaihtoehto, raskas ja pitkäkestoinen prosessi kuulostaa väistämättä kalliilta, eikä pienyrityksillä välttämättä ole investointikykyä tai halua mittaviin kehityshankkeisiin. Ehkäpä tarve onkin siis palastella palvelumuotoiluhankkeet pienempiin osakokonaisuuksiin tai palvelumuotoiluprosessin osioihin, joista ulkopuolisin avuin toteutetaan osa, kun taas prosessin tiettyjen osien toteuttamiseen tarjottaisiin työvälineet yrityksensä itse toteutettaviksi. Tähän ratkaisuun päädyin implementoinnin osalta omassa toimeksiannossani.

Yksi ulottuvuus, jota yritysnäkökulmasta voi myös pohtia on käyttäjänäkökulman ja yhteissuunnittelun järjestäminen. Jos käyttäjänäkökulmaan halutaan osallistaa olemassa olevia asiakkaita tai yrityksen omia sidosryhmiä, voi kontaktien ”omistus” nousta yhdeksi tekijäksi, joka ohjaa valittavia menetelmiä. Tämä nousee kysymykseksi ainakin silloin, kun palvelua ei voida havainnoida fyysisessä ympäristössä tai kun käyttäjäkokeemusta ei syystä tai toisesta voida kerätä palvelun käytön yhteydessä, vaan käyttäjien osallistaminen vaatii siihen erikseen jossakin muodossa järjestettävän foorumin tai tilaisuuden. Käyttäjäpaneelit tai workshopit ovat varmasti useimmille toimijoille tuttuja perinteisen markkinointitutkimuksen tai fokusryhmähaastattelujen kautta, joten kynnys pyytää asiakkaita tai sidosryhmiä osallistumaan muutaman tunnin työpajaan vaikuttaa olevan aika matala. Ehkä siksi erilaiset workshopit tuntuvat olevan käytännöllinen ja helposti hyväksyttävä tapa kontaktoida asiakkaita. Oman työni kannalta se oli myös käytännöllinen ja tehokas tapa saada useita käyttäjiä paikalle kerralla. Workshop tai käyttäjäpaneeli on myös asiakkaalle tai muuhun sidosryhmään kuuluvalle itselle luultavasti entuudestaan tuttu asia, jolloin mukaan lähteminen voi tässä mielessä olla helppoa.

Tottumus tai tuttuus voi vaikuttaa tämänkaltaiseen projektiin myös muulla tavoin. Havaitsin omassa case-esimerkissäni taipumusta suunnata käyttäjiltä kysyttäviä asioita ja yhteissuunnittelutehtäviä

perinteisen markkinointitutkimuksen tai fokusryhmähaastattelun suuntaan. Asiakastyytyväisyyden selvittäminen on varmasti useimmille yrityksille tuttua, kuten myös yritysmielikuvan tarkastelu ja kilpailijatilanteen vertaaminen. Otin näitä elementtejä mukaan käyttäjänäkökulman hankinnassa, mutta huomasin, että toive niiden painotukseen olisi ollut kenties vielä voimakkaampi.

Suomenkielisessä palvelumuotoilukirjallisuudessa markkinointi ei nähdäkseni ole saanut kovin suurta painotusta, mutta esimerkiksi Moritz (2005, 49) listaa sen palvelumuotoilun lähiosaamisalueeksi (related expertise).



*Moritz (2005, 49) palvelumuotoilu ja lähialueet (related expertise)*

On tietysti melko rankka yleistys väittää, että pienyritykset eivät olisi oman toimintansa kehittämisen etujoukoissa ottamassa vastaan uusia käyttäjälähtöisyyden tai yhteissuunnittelun tuulia tai omaksumassa johtamisen uusia teorioita ja sitä kautta ostamassa ajatusta muotoilun lisäarvosta liiketoiminnalle. Mutta, jos kerran oletetaan, että useille pienyrityksille toiminnan kehittäminen on kilpailua arjen pyörittämisen resursseista, on ehkä myös reilua olettaa, että tällaisten yritysten kanssa toimittaessa on erityisen hyödyllistä tuntea toiminnan kehittämisen perinteisempi tapa, ehkäpä jopa se vallitseva kaanon, eli markkinoinnin perinteiset tutkimusmenetelmät ja asiakastyytyväisyyden selvittäminen. Näin palvelumuotoilija ainakin tuntisi vakiintuneen tavan kerätä asiakasnäkökulmaa ja osaisi selkeästi argumentoida palvelumuotoilussa tehtävän yhteissuunnittelun hyödyt ja tavoitteet toimeksiantajalle, kuten Steen, Manschot ja De Koningin aikaisemmin esitetyn havainnon mukaan olisi tarpeellista.

## 5. Lopuksi

Tässä opinnäytetyössä tarkasteltiin siis palvelumuotoilun toteuttamista pienyrityksessä yhden tapausesimerkin ja yhden sitä edeltävän harjoituksen valossa. Voitanee todeta, ettei case-esimerkistä ja harjoituksesta tällä kertaa syntynyt varsinaista viisastenkiveä palvelumuotoilun pienyrityslähtöistämiseen. Joitakin havaintoja näiden suppeiden käytännön tapausesimerkkien valossa voidaan kuitenkin tehdä.

Odotukset tehtävään lähdetessä olivat, että pienyrityksille arjen rutiinien ulkopuoliset kehityshankkeet voivat olla hankalasti resursoitavissa. Odotin lisäksi, että kevyt prosessi olisi omiaan helpottamaan palvelumuotoiluhankkeen houkuttelevuutta pienyrityksille. Lisäksi mainitsin odottavani, että pienyrityksien kanssa toimittaessa matala hierarkia voi olla eduksi palvelumuotoiluprosessin viemisellä käytäntöön asti. Harkitsin myös mahdollisuutta, että oletettavasti suppeampi yhteistyöryhmä voi olla eduksi palvelumuotoiluhankkeen tulosten ja tavoitteiden kommunikoinnissa. Odotukset näiden kahden esimerkin, tapausesimerkin ja sitä edeltäneen harjoituksen, valossa osoittautuivat oikean suuntaisiksi, vaikkakin samalla on mainittava, että yhtä hyvin ne voivat päteä myös toimittaessa minkä tahansa muunkin yritystyyppin kanssa. Kaksi testausfoorumia on kovin vähän kattavien yleistyksien tekemiseksi ja vertailukohta suureen yritykseen puuttuu.

Kiire ja resurssipula voivat olla erityisen tyypillistä pienyrityksille, mutta yhtä hyvin myös suurille. Palvelumuotoiluprosessit molemmissa esimerkeissä pyrittiin pitämään kevyinä, mutta kuitenkin case-esimerkissä aikajänne venyi miltei puoleksi vuodeksi. Matala hierarkia voi edesauttaa hankkeen läpivientä, mutta näiden kahden esimerkin pohjalta sillä ei ollut erityistä vaikutusta projektille. Vaikka molemmissa tapauksissa viestittävä tiimi oli pieni, oli molemmissa

esimerkeissä viestinnässä vielä myös paljon parannettavaa. Erityisesti parannettavaa oli koko projektin odotusten selvittämisessä ja kommunikoinnissa, sekä siinä miten osapuolten rooli prosessin eri vaiheissa ja koko prosessin eteneminen viestittiin. Näistä asioista riittää itselleni opiksi otettavaa.

Mitä opinnäytetyöstä sitten jäi käteen palvelumuotoilua erityisesti pienyrityksen näkökulmasta tarkasteltaessa? Ensimmäisessä harjoituksessa keskeiseksi kysymykseksi nousi projektin tavoitteiden selkeä kommunikointi ja sen varmistaminen, että kaikilla osapuolilla on yhteneväinen käsitys tasosta, jolla he pystyvät ja haluavat osallistua projektiin ja sen eri vaiheisiin. Lisäksi havaittiin se, että Design Thinking tekemisen viitekehyksenä ei ole riittävä, vaan tekeminen on parempi ankkuroida vakiintuneempaan palvelumuotoilun käsitteeseen. Prosessin osalta pidin parempana ideoinnin ja palvelukonseptien jatkojalostuksen ottamista prosessissa erilliseksi osioksi ja koin toimeksiantajan osallistumisen tähän vaiheeseen tärkeäksi.

Toisen tapausesimerkin valossa pohdittavaksi nousi edelleen tiivistetyn tai kevennetyn prosessin vaikutus hankkeeseen, tällä kertaa siinä valossa, miten luottamuksellinen suhde saadaan syntymään toimeksiantajaan. Pienyritysten kanssa toimittaessa esiin voi nousta ristiriita palvelumuotoiluprosessin pitämisestä yritystä tarpeeksi vähän kuormittavana, mutta toisaalta voidaan myös ajatella, että projektin liiallinen keveys voi haitata yhteistyötä ja luottamuksellisen suhteen syntymistä. Tämä taas voi haitata toimeksiantajan liiketoiminnan ja liiketoimintaympäristön tarpeeksi syvällistä ymmärrystä ja avointa yhteissuunnittelua. Yhtenä mahdollisuutena pidin prosessin osapalasten toteuttamista yhteistyössä ulkopuolisen suunnittelutiimin kanssa, kun taas osa prosessista jätettäisiin yrityksen itsensä toteutettavaksi siihen soveltuvien työvälineiden ja avun kanssa. Tapausesimerkissä pohdin myös tottumuksen ja tuttuuden vaikutusta palvelumuotoiluhankkeiden sisällön muotoutumiseen.



Oletin, että palvelumuotoilua ehkäpä tutumpien markkinoinnin tutkimusmenetelmien tunteminen voisi olla palvelumuotoilijoille eduksi, jotta palvelumuotoilun ja yhteissuunnittelun erot ja hyödyt osattaisiin argumentoida tarpeeksi selväksi toimeksiantajalle.

Kuten todettu edellä mainitut havainnot nousivat esille näistä käytännön harjoitteista, mutta on silkkaa spekulatiota sanoa ovatko ne erityisen tyypillisiä tai erityisen merkittäviä pienyrityksen näkökulmasta vai eivät. Yhtä hyvin ne voivat päteä myös muunlaisissa yritys ympäristöissä. Vaikka tältä osin opinnäytetyön lopputulos jää siis avoimeksi, oli näistä kahdesta tapauksesta kuitenkin itselleni paljon hyötyä palvelumuotoilun tekemisen ja käytännön kokeilemisen välineenä. Oli myös ilo huomata kuinka helposti yritystoimeksiantajat lähtivät mukaan projekteihin.

# Lähteet

## Kirjallisuus

Brown, Tim with Katz, Barry (2009): Change by design. How design thinking transforms organizations and inspires innovation. Harper-Collins.

Grönroos, Christian (1990): Nyt kilpaillaan palveluilla. Weilin+Göös.

Hanington, Bruce (2003): Methods in the Making: A Perspective on the State of Human Research in Design. Design Issues, Vol. 19, No. 4 (Autumn, 2003), pp. 9-18

Hämäläinen, Kai, Vilkkä, Hanna & Miettinen, Satu (2011): Asiakasymmärryksen ja käyttäjätiedon hankkiminen. Teoksessa Miettinen, Satu (toim.): Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Teknologiateollisuus ry.

Kimbell, Lucy (2009): The Turn to Service Design. Teoksessa Design and Creativity. Policy Management and Practice. Julier, Guy and Moor, Liz (eds.) Berg.

Koivisto, Mikko (2007): Mitä on palvelumuotoilu? – Muotoilun hyödyntäminen palvelujen suunnittelussa. Taiteen maisterin lopputyö, Taideteollinen korkeakoulu.

Koivisto, Mikko (2011): Palvelumuotoilun peruskäsitteet. Teoksessa Miettinen, Satu (toim.): Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Teknologiateollisuus ry 2011.

Lehto, Petri (2011): Alkusanat. Teoksessa Miettinen, Satu (toim.): Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Teknologiateollisuus ry.

Mager, Birgit (2009): Service Design as Emerging Field. Teoksessa Miettinen, Satu & Koivisto, Mikko (eds.) Designing Services with Innovative Methods. University of Art and Design, Helsinki.

Mattelmäki, Tuuli & Vaajakallio, Kirsikka (2011): Yhteissuunnitelu ja palveluiden ideointi. Teoksessa Miettinen, Satu (toim.): Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Teknologiateollisuus ry.

Miettinen, Satu (toim.) (2011): Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Teknologiateollisuus ry, Savonia- ammattikorkeakoulu ja Kuopion Muotoiluakatemia.

Miettinen, Satu & Koivisto, Mikko (eds.) (2009): Designing Services with Innovative Methods. Publication series University of Art and Design Helsinki B 93.

Moritz, Stefan (2005): Service Design. Practical Access to an Evolving Field. Köln International School of Design, University of Applied Sciences Cologne.

[http://issuu.com/st\\_moritz/docs/pa2servicedesign/4](http://issuu.com/st_moritz/docs/pa2servicedesign/4)

Samalionis, Fran (2009) : Can designers help deliver better services? Teoksessa Miettinen, Satu & Koivisto, Mikko (toim.): Designing Services with Innovative Methods. University of Art and Design Helsinki B 93.

Sanders, Elizabeth & Stappers, Pieter Jan (2008): Co-creation and the new landscapes of design. Preprint. [http://www.maketools.com/articles-papers/CoCreation\\_Sanders\\_Stappers\\_08\\_preprint.pdf](http://www.maketools.com/articles-papers/CoCreation_Sanders_Stappers_08_preprint.pdf)

Stickdorn, Marc & Schneider, Jakob (eds.) (2011): This is service design thinking. BIS Publishers.

Stickdorn, Marc (2011): Definitions: Service Design as an Interdisciplinary Approach. In Stickdorn, Marc & Schneider, Jakob (eds.): This is service design thinking. BIS Publishers.

Steen, Marc, Manschot, Menno & De Koning, Nicole (2011): Benefits of Co-design in Service Design Projects. In International Journal of Design, vol. 5 No.2.

Tuulaniemi, Juha (2011) Palvelumuotoilu. Talentum, Helsinki.

Vaahojärvi, Kristiina (2011): Palvelukonseptien arviointi. Teoksessa Miettinen, Satu (toim.): Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Teknologiateollisuus ry.

## Internet-lähteet

### **Blogit**

Helsingin yliopisto, World design capital 2012 -blogi, Älyllistä designia – uutta kirjastomaailmaa muotoilemassa: <http://blogs.helsinki.fi/wdc-2012/2012/02/alyllista-designia---uutta-kirjastomaailmaa-muotoilemassa/>, 23.1.2013

Koskinen, Jari: (Palvelu)design-blogi, Mitä on palvelumuotoilu, osa 1 <http://palveludesign.wordpress.com/2011/09/14/mita-on-palvelumuotoilu-osa-1/>, 21.1.2013

Koskinen, Jari: (Palvelu)design-blogi, Vielä kerran palvelumuotoilun käsitteestä <http://palveludesign.wordpress.com/category/mita-on-palvelumuotoilu/>, 21.1.2013

Merholz, Peter: Harward Business Review Blog Network, Why Design Thinking Won't Save You <http://blogs.hbr.org/merholz/2009/10/why-design-thinking-wont-save.html>, 5.2.2012

## Esitykset

Miettinen Satu: Palvelumuotoilu. <http://www.slideshare.net/samietti/pamu-aaltoyliopisto-3398441>, 3.2.2012

Tattersall, Peter: Yhteisöllinen tuotanto kaupunkisuunnittelussa. Arkipäivän arkkitehtuuripolitiikka –seminaari 27.11.2009  
<http://www.slideshare.net/ptatters/wikisuunnittelu-yhteisllinen-tuotanto-kaupunkisuunnittelussa-2757952>, 31.1.2013

## Kotisivut

Engine Service Design [http://www.enginegroup.co.uk/projects/pcs\\_page/delivering\\_a\\_passenger\\_services\\_strategy](http://www.enginegroup.co.uk/projects/pcs_page/delivering_a_passenger_services_strategy), 23.1.2013

Engine Service Design  
[http://www.enginegroup.co.uk/projects/pcs\\_page/co\\_designing\\_health\\_and\\_social\\_care\\_services\\_in\\_grimsby](http://www.enginegroup.co.uk/projects/pcs_page/co_designing_health_and_social_care_services_in_grimsby), 23.1.2013

Engine Service Design  
[http://www.enginegroup.co.uk/service\\_design/our\\_process](http://www.enginegroup.co.uk/service_design/our_process), 23.1.2013

Ideo  
<http://www.ideo.com/work/designing-the-ideal-home-for-wounded-warriors/>, 23.1.2013

Mandala Travel Oy  
[www.mandalatravel.fi](http://www.mandalatravel.fi), 1.12.2012

Ornamo  
<http://www.ornamo.fi/>, 23.1.2013

SDT, palvelumuotoilun työkalupakki  
<http://www.sdt.fi/himosmaailma.html>, 23.1.2013

Service Design Tools -kotisivu  
<http://www.servicedesigntools.org/tools/14>, 8.1.2013



Vantaan kaupunki, HakuVerkko-hanke

[http://www.vantaa.fi/fi/tietoa\\_vantaasta/world\\_design\\_capital\\_helsinki\\_2012/hakuverkko](http://www.vantaa.fi/fi/tietoa_vantaasta/world_design_capital_helsinki_2012/hakuverkko), 23.1.2013

Taideteollinen korkeakoulu, Future Home institute, [http://www.taik.fi/palvelut/future\\_home\\_institute/tutkimus/termit.html](http://www.taik.fi/palvelut/future_home_institute/tutkimus/termit.html), 8.1.2013

